

TECSUN 德胜洋楼®

诚实 勤劳 有爱心 不走捷径

《德胜员工守则》姊妹篇

Better Practice in Tecsun

做人做事看德胜



李墨 赵雷◎著

本书凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华
知名管理专家与德胜文化中心经理共同为您解读德胜故事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



近几十年，中国飞速发展，对企业管理也不断提出新的要求。《德胜员工守则》自2005年12月出版，至今先后再版四次，重印三十余次，十年来热度一直不减，且围绕德胜管理的话题也不断深入。其间，以德胜管理为内容的图书，公开出版了多种，这些企业管理著作，都不同程度地受到了市场的欢迎。这从一个侧面反映出，在转型时期的中国企业，对学习先进管理经验的热望。

作为《德胜员工守则》的姊妹篇，《做人做事看德胜》凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华，将许多人心中皆有，人人笔下皆无的内容，用“做人做事”的金线串起，令管理世界的上空繁星闪耀，“使看不见的东西被看见”，使德胜管理探索的道路上又多了一个脚印，让我们在匆匆前行的时候不忘思考，其出版具有非常独特的价值。

TECSUN 德胜洋楼®

诚实 勤劳 有爱心 不走捷径

《德胜员工守则》姊妹篇

*Better
Practice in
Tecsun*

做人做事看德胜



李墨 赵雷◎著

本书凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华
知名管理专家与德胜文化中心经理共同为您解读德胜故事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《做人做事看德胜》凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华，将许多人人心中皆有，人人笔下皆无的内容，用“做人做事”的金线串起，令管理世界的上空繁星闪耀，“使看不见的东西被看见”。

图书在版编目 (CIP) 数据

做人做事看德胜 / 李墨, 赵雷著. —北京: 机械工业出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-111-52638-4

I. ①做... II. ①李... ②赵... III. ①企业管-理经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 319406 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 马 厦

责任编辑: 马 厦

责任校对: 赵 蕊

责任印制: 李 洋

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

148mm × 210mm · 8.75 印张 · 3 插页 · 152 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 52638 - 4

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线: (010) 88361066 机 工 官 网: www.cmpbook.com

读者购书热线: (010) 68326294 机 工 官 博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网: www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金 书 网: www.golden-book.com

序一

在大数据盛行的时代，龟缩在历史深处的传统，像是突然被激活，一下子就回到了原来的轨道上。管理，这个颇具现代色彩的字眼，它身上“决策”“战略”“模式”“流程”“结构”“系统”等华丽的外衣也纷纷飘落，变成“做人”“做事”这样最“接地气”的词语。

大气做人，小细做事，一直是中国传统文化所推崇的。“大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华。”老子说大气做人，就是要立身淳厚、抛却虚华。“天下大事，必作于细”，天下大的事情都是从细小的事情发展而来的，因此干大事必须从细微的小事做起。

从“做人”“做事”的角度，打开德胜管理之门，无疑是找到了最朴素、最明了的“得道”路径。

得道不易。老子说，天下万物生于有，有生于无。从“无”中观察“道”的奥妙；从“有”中领悟“道”的端倪，便可洞悉一切奥妙变化。从这一点出发，无论多么玄妙、深奥的道理，都是可以落地的。换句话说，不管何事何物，多么庞杂，都可以归结到一点上。我以为，做人和做事，这

两者加起来，就是企业管理的总和。 《做人做事看德胜》——说白了，这两点看明白了，德胜的管理也就看明白了。

“优秀是教出来的，”在德胜休宁木工学校，在苏州诧楷酒店管理学校，在德胜公司的许多地方，都可以看到这句话。这是德胜的信条。优秀是教出来的，做人做事也不例外。从做人的角度来看德胜的管理，著名学者刘军宁有一段话最能说明问题：“德胜公司通过一系列的制度安排来滋润员工的正义感、责任感、荣誉感，让员工充满自信和自尊。这样的公司不仅是一部高效能的赚钱机器，而且是一个牢固的、高效的道德共同体，是公民人格的天然养成所。”刘军宁强调，“德胜的成就意味着，自由企业的作用，不仅在创造财富中不可替代，而且在推动个人的觉醒、人文精神的确立、道德的重建、公民的诞生等方面，更是‘关键先生’！”英雄所见略同，著名经济学家赵晓也说过：“德胜注重通过焕发员工内在的自尊心来让员工成为一个有自尊以及能够遵守公司制度、尊重他人的人。”德胜“在精神追求和人格塑造上的努力，已经走在了中国企业的前头，仿佛向全社会吹来了一股新风”。德胜在强调“做人”的基础上强调“做事”。德胜公司总监聂圣哲一次又一次这样告诫员工：“今天无论你是杨振宁也好，李政道也好，无论你是陈逸飞也好，张艺谋也好，只要你在德胜工作，你每天早上一定要默读这一句话：我实在没有多大的本事，只有认真做事的精神。”懂得了怎么做

人，也就知道了怎么做事，才能主动去遵守管理制度并且发挥主观能动性。只有这样，才能像德鲁克说的那样：使平凡的人做出不平凡的事。

《做人做事看德胜》就是这样一把开启德胜之门的钥匙。如果把这本书看作是《德胜员工守则》姊妹篇的话，那么两者之间还是有着明显区别的。《德胜员工守则》讲的是德胜做人做事的法度，更多的是强调“要这么做”，对于“为什么要这么做”，虽然在“规章制度”篇中有一些提示，但也只是点到为止；“企业文化”篇虽然有文章提到，但只是就相关问题进行的相关阐释。可以说，从做人、做事的角度，全面、系统地对德胜进行解读，《做人做事看德胜》算是第一本书。在这本书里，没有什么“高大上”的让人费解的“书面”语言，更没有什么“管理模型”和“数据分析”，有的只是那些直指人心的观点和故事，文章简洁，清新可人。

十多年前，著名管理学家德鲁克在一次演讲中指出，当时所有商学院推崇的战略理论都存在一个问题，就是用企业内部的角度来看问题。现在这种局面虽有所改善，但依然不同程度地存在着，因为解决这个问题并不简单。《做人做事看德胜》视野非常开阔，特写非常细致，如同一幅电子地图，缩小便可以看到整个世界，放大又可以找到最细微的地点。将通俗易懂的故事，放在世界和国家宏观层面的坐标上，以一种大局观分析问题，便会让人居高临下地看到问题的实质。同样一件事情，国外的理念如何，国内的观点怎样；企

业通常的做法是什么，德胜坚持个性的“任性”是为什么，这些在《做人做事看德胜》中都能找到答案。案例极为详尽，分析颇为透彻；文章纵横开阖，令读者左右逢源。不熟悉中外管理经典，不了解企业实际和社会背景，要想做到这些，几乎是不可能的。《做人做事看德胜》之所以在广度和深度上结合得很好，其中一个重要因素就是作者的强强联合。本书的作者之一赵雷，是德胜公司知识产权及企业文化中心总经理，是德胜管理体系形成与发展的实践者、参与者与见证人；本书的另外一位作者李墨，是德胜沧海商学院特约讲师，有10年就职于世界500强企业的工作资历，曾在AIG子公司、Chemease、华为、宏利等公司工作过并担任咨询顾问、培训负责人等职位。李墨为写作此书，在德胜进行了深入的调研，前后花了将近两年的时间。

把西方的管理理念与自己企业的实际相结合，融合东西方文化，德胜做得非常到位。这也是德胜制胜的法宝之一。他山之石，虽然可以攻玉，但每个企业都有各自的实际，无论多么先进的管理理念，无论多么成功的实践经验，生搬或者照抄，效果都会大打折扣，甚至水土不服。德胜管理是一个系统，如果不能深刻理解德胜文化，只从某一个点上移植，可能就会适得其反。比如，德胜的报销不用上级签字的做法，是建立在一环套一环的信用系统基础上的——任何欺诈行为一旦被抽样调查和个人信用计算机辅助系统发现，员工就会为自己的不诚实行为付出昂贵的代价。再如，德胜的规章制

度规定，员工必须遵守公司的各项规章制度——与此配套的，是德胜把话说在前面的：公司始终不认为员工是企业的主人。公司认为，企业主和员工之间永远是一种雇用与被雇用的关系，是一种健康文明的劳资关系。否则，企业就应该放弃对员工的解聘权。如果不了解这些，不深入研究，就盲从跟风，则可能欲速则不达。在这一点上，《做人做事看德胜》进行了比较深入的解读，这是令人欣慰的。

近几十年，中国飞速发展，对企业管理也不断提出新的要求。中国企业成功发展的实践，为总结中国式企业管理提供了实践基础。《德胜员工守则》自2005年12月出版，至今先后再版四次，重印三十余次，十年来热度一直不减，且围绕德胜管理的话题也不断深入。其间，公开出版了多种以德胜管理为内容的图书：《德胜世界》《德胜管理》《德胜规矩》《中国人是怎样管理企业的》（英文版）等。这些企业管理著作都不同程度地受到了市场的欢迎，这从一个侧面反映出处于转型时期的中国企业对学习先进管理经验的热望。《做人做事看德胜》凝聚了德胜公司最新的管理成果与思想精华，将许多“人人心中皆有，人人笔下皆无”的内容，用“做人做事”的金线串起，令管理世界的夜空繁星闪耀，“使看不见的东西被看见”。它的出版，使德胜管理探索的道路上又多了一个脚印，让我们在匆匆前行的时候不忘思考，具有非常独特的价值。

苏州的波特兰小街非常美丽，德胜非常美丽。在这里，

头上的星空与心中的道德，共同创造美丽的故事。当我在书中看到熟悉的场景和经典的场面，不禁会心而笑，就像经典台词得到观众的领悟与会意一样。在无数管理书籍枯燥的“模型”与“数据”的灰烬中，《做人做事看德胜》放飞涅槃凤凰般的故事，俊美而矫健，令人神往。故事就是生活的比喻，中国现代企业的童年，需要不可或缺的故事滋养。从这个意义上来说，这本书是非常值得推荐的。

周志友

2015. 6. 24

序二

我听说德胜是很多年前的事了。当时读了有关德胜洋楼的一本书，非常敬佩聂圣哲，因为他想向世人证明在中国也能办“阳光下的企业”。但是一直没机会亲临。2014年初，我和研究伙伴——清华大学的曲庆老师为研究文化领导一起去了德胜，至今已去过五六次。和聂圣哲先生、赵雷先生等近二十位不同的德胜人有过深度访谈或多次交流，对德胜公司文化有了一定的了解。在我看来，赵雷先生与李墨女士的这本《做人做事看德胜》作为《德胜员工守则》（以下简称《守则》）的姐妹篇非常合适。两位作者用了很多心思，从不同角度、不同素材以类似案例或故事的形式来帮助人们了解德胜，富有哲理，促进思考，帮助读者理解德胜文化中的含义。与此同时，也因为姐妹篇，要想真正欣赏这些独立故事背后的德胜文化因素必须读一读《守则》。

某种程度上，如果我们把企业看作人，一家企业的文化就如同一个人做人、做事的文化，也是企业每位员工做人做事的标准。

什么是好企业？一般的人会把公司利润作为一项重要指

标。德胜的市场占有率在行业中达 70%，但是它每年的利润都控制在 20% 左右，因为聂圣哲先生告诉我们：“超过 25% 就意味着暴利，就是对消费者不尊重^①”；与此同时，虽然德胜使用的电线等主要材料的价格已经涨了几十倍，但是德胜人通过研发消化了很多成本，使德胜的木制住宅十五年来就涨过一次价，从 4950 元/平方的均价涨到 5650 元/平方，涨幅只有 10%。为什么要这样做事？因为“德胜永远要做高尚的公司，德胜永远要做充满良知的公司，德胜永远要做捍卫正义的公司。”

德胜的利润始终保持在 20% 以内的水平，也就决定了在德胜工作的员工的工资不可能像投行或搞资本运营公司的员工那样每年有可观的增长。但是，我敢说德胜人的满足感、自豪感、幸福感却是绝大部分公司的员工可望而不可及的。虽然一部分人在判断企业的好坏时往往会忽略这点，但是去德胜参观过的人一定都会记得挂在德胜人脸上的微笑和自豪。聂圣哲深信：“一个没有自豪感的人是做不好工作的，一个没有荣誉感的人是不自信的，一个没有尊严的人是不可能有担当的。”德胜人能够 100% 地让客户满意就是因为他们自豪、荣耀、有尊严。

① 1 文中带引号的话除特别标注外都引自：曲庆 & 富萍萍（2014）。德胜洋楼的管理法典：员工守则——访德胜管理体系创始人聂圣哲先生，中国管理新视野，3（2）：31~51。

德胜几乎每天都有要求来参观的人，却没有专门的接待部门。参观者事先登记，德胜把他们的背景资料公布在网上，各部门的人根据参观者的专业及自己的工作情况自愿报名参加接待；因此他们的介绍都是出自个人对公司文化的理解、个人在公司的经历给出的，充满大量自然、生动的例子。我后来还发现，公司的后勤除了两名厨师是专职的，其他所有岗位，包括洗菜、洗碗、扫厕所、搞卫生等等，全部都是员工自愿或轮流的。有一次我在员工食堂进餐，被告知擦桌子的是财务部的；两个洗碗的人，其中一位是市场部的经理。聂圣哲一直在努力剔除我们传统文化中蔑视劳动的糟粕，鞭策大家从不劳而获的思维方式中走出来，变成一个劳动的敬畏者。在德胜，所有不在一线工作的员工，包括管理人员，每月都必须有一天关上手机到一线代岗劳动一天；所有想加入德胜的人，不管拿到的是什么学位，首先要做的是三个月的清洁工。在德胜，劳动是最光荣的。这是德胜做事、做人的方式。

德胜的许多做法在这个到处都在往“互联网+”上靠的大环境确实有点格格不入。对此，聂圣哲也有自己的看法：“互联网重不重要？我在十多年前就讲过，重要。但是，互联网所有的重要都建立在制造业和实体经济发达的基础上的，也就是说没有制造业和实体经济，服务性行业是没有意义的。”为此，聂圣哲致力于将德胜打造成瑞士钟表厂式的企业：“规模不大，质量顶尖，立了质量的标杆”。这样的企业

成普遍时“才能达到市场经济质量层面的长治久安。”

赵雷先生诚意邀请我写序，我回忆了上述点滴，希望对大家理解德胜所倡导的做事、做人方法有所帮助。我自己觉得聂圣哲先生从人性的根本来看企业的问题和社会现象，因此能把很多看似复杂的问题非常简炼地陈述出来，往往言简意赅，一针见血；也因为他的动机很纯粹、目标很明确，所以他能把希望员工做到的所有内容，都切实变成大家自觉的行动。我觉得这也是为什么赵雷先生及所有德胜人不仅能做到，而且都能说出为什么要这样做的原因。其实，无论哪个行业或者哪家企业，无论在怎样的“大形势”、“大环境”和“大数据”下，都需要认真做人、踏实做事。领导者如果具有“大我”价值观，把个人和组织的奋斗目标建立在大众利益之上，并且率先垂范，员工就会乐意把“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”这样的价值观作为自己做人、做事的原则，而且付诸行动，剩下的问题就都能迎刃而解了。从这一点考虑，我愿意推荐《做人做事看德胜》给所有朋友。

香港中文大学教授 富萍萍

2015 年 6 月

序三

不知从什么时候开始，我们进入了一个快的时代。人们工作生活的节奏越来越快。“吾生也有涯，而知也无涯”，以有限的生命追求无限的目标，只能以时间换空间，拼命压榨单位时间的产出，这样的节奏，又如何能慢得下来？企业无不信奉快鱼理论，形势变化、世态变迁、日新月异，稍有懈怠就会落伍，慢鱼就会被快鱼吞噬，企业发展的脚步又如何能慢得下来？我们的国家也在一条发展的快车道上风驰电掣，经济增速低于 8%，已经引起若干疑虑和恐慌，因为很多年前，就有人告诉我们，如果我国经济增速低于 8%，将会带来一系列灾难性后果。所以当经济发展新常态来临，我们看到的不是经济发展放缓，而是结构调整的加速，是“四个全面”的盛大揭幕。改革进入深水区，发展进入攻坚期，我们国家的脚步，又如何能慢得下来？

这是一个“时间就是金钱，效率就是生命”的时代，这是一个慢不下来的时代。

在这个慢不下来的时代里，偏偏有个异数，它可以为了把一把生锈的门锁开两个小时的专题会议，它可以在一场两个

小时的年终晚宴之后用十二个小时进行分析审查，它可以让职工请一到三年的长假离职闯荡并且为其保留职位和工龄……在这里，时间似乎不再是奢侈品，而是予取予求的保障品。它就是德胜（苏州）洋楼有限公司。

最初知道德胜公司，是在微信上看到一篇文章——《这家公司的出现震惊了中南海》，很抢眼的标题，本以为这是一篇网络上司空见惯的标题党手笔，好奇之下还是打开看了，真是不看不知道，一看吓一跳，这家公司有没有震惊中南海我不敢保证，但确实震惊了我。在家族式粗放化管理已经成为企业的另类标签，请客送礼红包回扣乃至更大数额的商业贿赂已经成为市场潜规则的当下，一家名不见经传的建筑公司，竟然可以把管理精细到点滴，把清廉内化成企业的禀赋，实在是难以想象。要知道，建筑行业这一潭水之深之浑，其声名早不限于业内，连圈外人都心照不宣，可以说是公开的秘密。德胜公司如此严以律己，又如何不是一个异数？因迫切学习以期望改善我企业之种种困惑的原因，从那以后，便有了我司组织管理干部去苏州德胜公司学习的经历，便有了我与赵雷长达半年的交往与探讨。越交流越感觉德胜文化、企业管理、聂先生思想等等都是我所应该学习的，并为之兴奋不已。

《德胜员工守则》给我极深的触动，将企业内部规章整理出书，这是我第一次看到；写成这样的企业内部规章，同样是第一次看到。

前些天赵雷突然发信息告诉我，他和李墨女士整理了一部有关德胜公司的书，问我是否愿意写序？我知道赵雷认识的学术专家、文人墨客很多。这几年为专门研究德胜管理而入住其企业的客人何其多也。他之所以找到我——一个不会写序的人来写序，应该是有诸多良苦用心的。更多地想通过我——一个真实经历的民营企业经营者，写出真实经营感受。阅读“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”文化，呼吁更多企业遵循基础管理常识，让道德秩序重回，继而达成中国真正的制造文化。

我非常感谢他的信任并欣然同意。很快我便收到一部书稿的电子版，书名未确定，内容却让我眼前一亮。初略翻读，诸多章节让我击节赞叹。赵雷先生谦称本书斗胆作为畅销书《德胜员工守则》的姊妹篇，姊妹篇之说完全成立，斗胆则完全不必。可以说这本书很好地弥补了《守则》的遗珠之憾，从法、术、理三个层面，系统阐述了德胜的企业文化真谛，其谋篇布局从经典的企业管理案例导出企业治理理念，进而以德胜的具体案例作为印证，层层递进，实在有种将企业管理之道刀刻斧凿烙印人心的效果。

正如本文开篇所道，德胜是一家在快的时代能够慢下来的公司。德胜的慢，并不是发展速度方面的慢，而是在企业的掌控节奏上的慢。在德胜创始人聂圣哲的眼里，市场犹如海洋生态圈，“我只想做一条乐在其中、体魄强健的鱼”。只知道勇往直前的鱼，不是快乐的鱼；灵魂与身体不协调的鱼，也不是体魄强健的鱼。德胜之所以在快的时代能够慢下来，

就是敢于在激流勇进中拿出时间，解决企业管理灵魂与企业实务运作不协调的种种问题，只有这些问题协调到位时，企业在市场的搏击中才能体魄强健、乐在其中。

所以慢下来的德胜，可以在管理的细节上无限挖掘，可以在管理的深度上无限延伸，可以在管理的实效上无限求实。从对一把生锈门锁的发现，他们找出了房间里那头庞然而又隐形的巨象，看到了灯光下最容易被忽视的暗面。从对一次成功的年终晚宴的自我审视，他们展现了一种自我否定的气质。可以看出，这是对于企业管理的精神升华，是灵魂层面的自我修炼。德胜会以此为满足吗？答案是否定的。当灵魂升华到某种高度，必将进而反观自身，反观不是目的，修正才是目标所指。于是，将管理提升到灵魂高度的德胜，从生锈的门锁，延伸到锁眼的对称，以及门把手的安装位置；从对年终晚宴的总结审查，延伸到宴会流程的全方位细节化规范；从不给堕落灵魂找借口，延伸到拒绝商业贿赂的严苛规章——德胜将慢下来的时间，全部投入到对细节、对深度、对实务的挖掘、整理和解决之中，这已经形成德胜独特的管理思维、做人做事的文化。

在高新技术突飞猛进的时代，产品成为征服市场的终极利器。当人们习惯将产品的技术含量、品质用途作为重点关注对象时，他们往往忽视了产品的另一重要内涵，那就是文化。但恰恰是文化赋予了产品的其他属性，一件没有文化考量的产品，仅靠技术和质量是很难长久地赢得市场的。这是

制造与创造的分野，也是当下民族企业面临的转折性选择。德胜将管理上升到文化高度，给员工注入文化禀赋，给产品注入文化内涵，它的慢，其实更是一种蓄势待发的快，是做清白人和做扎实事的证明，是不浮躁、知足常乐和追求幸福生活的反映。

作为企业管理者，愿更多的朋友阅读了《做人做事看德胜》后与我一样产生共鸣。

淄博智嘉铸造材料有限公司 陈翠（董事长）

2015 年 7 月

目 录

序一

序二

序三

第一部分 1

文化先行 2

平等尊重 7

尊重生命..... 11

金钱无力..... 14

关怀女性..... 17

保证睡眠..... 19

爱的接力..... 23

心灵房屋..... 26

清水养鱼..... 29

敬畏劳动..... 31

工匠精神..... 35

胸“无”大志 41

自由 & 由自 43

脚踏实地.....	46
诚信教育.....	49
不做“老赖”	53
谨慎接单.....	56
控制贪念.....	60
价值驱动.....	63
何谓正确.....	66
第二部分.....	69
制度设计.....	70
公司政治.....	82
形式实质.....	87
企业品牌.....	90
管理共识.....	93
目标 & 目的	95
技术 & 艺术	99
权力“幽灵”	103
隐性成本	114
合理浪费	117
视罪实罪	119
无罪推定	123
外聘内选	125
评估员工	130

奖金计算	134
留人放人	137
逃跑名单	140
把人留住	144
绕箭画靶	148
帕金森症	151
模拟死亡	154
过“小日子”	157
快速与健康	160
富过二代	163
第三部分	167
工作修行	168
唯有实践	171
用以致学	175
遵守规则	180
彻底贯彻	184
确认事实	187
不说废话	197
信息沟通	201
到底做啥	204
专业人才	206
心无旁骛	209

博弈趣像	211
干将？逃兵？	214
自以为是	218
情绪傀儡	220
视而不见	225
牛在哪飞	228
否定自己	231
在意别人	239
好人坏人	242
复制环境	247
恰因畏惧	249
后记	251

第一部分



文化先行

人们相互打趣会说“没文化真可怕”，这里的“没文化”通常是调侃对方缺乏知识，说明一个人懂点知识很重要。对于一家企业来说，文化可就不是简单的一点知识了，而意味着企业整体的意识形态，既是其反应，又潜移默化、深度影响着企业的生存和发展。所以，没有一个企业家不重视、不谈论企业文化的。企业管理包含许多哲学道理，如果没有相应的文化导入，必会陷入形式主义泥潭。但重视了不代表就能做好、做到位，对于多数企业而言，企业文化目前仍然是钉在墙上而不是落在地上的。

文化如何与企业实际接轨呢？这可以写一篇洋洋洒洒的万言文章。与其在长篇大论背后不得要领，我们不妨看看德胜洋楼这家企业是怎么想以及如何做到企业文化“落地”的。

在德胜看来，企业文化的关键是引导员工遵循价值观，激励他们具备诚实的品德、勤劳吃苦的精神、善良、平和、有爱心，不走捷径，遵守规矩。

如果一家企业想要建立自己的企业文化，作为管理者，首先要弄清楚文化的内涵到底是什么。这里包含以下三点



提示：

(1) 文化要有助于在外部环境中求得生存。外部生存问题包括使命、战略和目标，应该采取的手段是结构、系统和流程。

(2) 在内部则能有效整合人力资源，包括共同语言和概念、权威和关系的本质、报酬和地位的分配。

(3) 文化是关于现实、时间、空间、真理、人性和人际关系的深层次假设。深层次的基本假设就是反映人与自然的关系、现实和真理的本质、人性的本质、人际关系的本质、时间和空间的本质等。创始人和早期领导者为什么要办这家公司，何谓正确？企业文化的外延可能是极其宽泛的。打个比方，在国外，一具棺材是怎么设计的？它考虑的是如何体现对一个逝者尊敬的问题，如何做到通过棺材让活着的人跟逝去的人进行交流，让活着的人得到最大安慰，让逝者得到安息。玫瑰怎么放进去，打开棺盖的时候如何能看到逝去的亲人是亲切安详的，是用一个女性的粉红色还是一个年老男人的深蓝色，或是一个非常雍容华贵的贵妇人的玫瑰红色……棺材内部有很多种颜色可供选择。企业文化的外延做到这样精细的程度后，才能把“一具棺材”做得百般考究。

其次，企业要确定正确的价值观。实际上就是企业要明确什么是最重要的问题，这就需要企业对价值观进行选择。比如，对于德胜而言，价值观就是“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”这 11 个字。那么，企业在选择价值观时要注意



什么呢？

(1) 内涵：必须是客观价值体系，不能只是主观精神状态。

(2) 本质：必须是各价值因素的排序，不能是精神状态的描述。比如，在德胜的文化中包含尊重生命，就应慎重提出冒着生命抢救财产的制度。又如，当一位员工处于极度痛苦、重度抑郁状态时，他是可以不遵守公司的某些制度的。

德胜洋楼的文化为何能够“落地”？对于上述两个基本点，它有创新的理念和做法：

(1) 规定和明确人与人之间的关系问题。首先调整好企业主与员工、员工与员工、管理人员与员工之间的关系。企业文化不是局部的加和，而是关系的总成。德胜对以下关系做出了自己的回答：

1) 企业主与员工之间的关系：雇用与被雇用的关系，但却是健康的劳资关系。

2) 员工与员工之间的关系：简单、纯洁，君子之交淡如水，自由平等，同事重要原则。

3) 管理人员与员工之间的关系：平等、反官僚，上级当好老师和秘书的角色，下属有提升为上级的可能。

4) 处理好与客户、相关方的关系。要将生产商或供应商的特别能力与顾客所重视的价值有效地融合在一起，谋求共同立场，不能只是激发员工的主观能动性，要大力营造组织的精神氛围。



上述内容在德胜洋楼的规章制度里有明确规定，并在全公司范围内有效地实施。

在德胜，除了要打破关系文化外，还要打破面子文化、官僚文化和奴性文化。这是一项具有挑战性的工作，但企业必须要这么做，不然，企业文化创新就很难有巨大突破。

(2) 企业有效地处理公平和公正的问题。

(3) 在社会环境处于一种浮躁和急功近利的状态时，能保持自己的特立独行的个性。

(4) 有一套永远符合人类共同文明、追求正义的价值观。

(5) 文化和管理理念创新胜过技术创新。

企业间真正的竞争优势都来源于企业优秀的文化和管理理念。许多人往往低估了企业文化在企业长期战略中所起的重要作用。强势企业文化是企业稳健发展的一个非常鲜明的个性体现，文化会为企业长期保持竞争力做出巨大的贡献。德胜认为，其组织管理之所以行之有效，靠的就是完全融合和渗透了企业文化核心理念的制度。

那么，什么时候建设企业文化最合适呢？

(1) 企业的产权结构发生重大变动时。

(2) 企业规模迅速膨胀时。

(3) 企业大量引进员工时。

(4) 企业发展战略发生重大转移时。

(5) 企业停滞不前需要振兴突破时。



(6) 企业从垄断经营走向竞争市场时。

(7) 企业实施“二次创业”时。

(8) 企业从国内市场走向国外市场时。

(9) 企业领导者发生重大变化时。

文化接轨绝不是照搬照套，而要将其精华变成提升员工素质的内在动力。企业经营者要自上而下做好企业文化和管理哲学的训练，更新观念，调整价值观，改变思维方式，纠正不良习惯。企业文化永远是企业保持强势发展后劲的关键！



平等尊重

《成事在人》这部影片讲述了 1995 年南非举行世界杯橄榄球赛期间，当时的总统纳尔逊·曼德拉如何与国家橄榄球队队长法兰索瓦同心协力，联手凝聚国人向心力，让刚摆脱种族隔离制度不久而面临分裂的南非能够团结一致的故事，是由此改编而成的传记电影。其中不少的片段可以看到曼德拉这位领袖的个人风格。

无论是对每天早晨前来送早餐或文件的工作人员、一名贴身保镖或者是约来谈话的一名橄榄球队队长，曼德拉的态度都是相当和善、亲切，第一句话总是“你今天的衣服真是令我眼前一亮”，或者是“你上次脚伤如何”。不管多简短的对话中都一定包含着“谢谢”，甚至得知保镖喜欢英国的糖果后，不忘在出访英国时为保镖特意带回来一盒糖果送给他。

这是曼德拉和每一个人之间的平等的相处，是人和人之间一种平等的尊重。

无独有偶，松下幸之助有一次在公司的待客餐厅招待客人，一行六个人都点了牛排。等六个人都吃完主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：不要找经理，

找主厨。助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想一会儿的场面可能很尴尬。

主厨来时很紧张：“是不是牛排有什么问题？”主厨紧张地问。“烹饪牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半，原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，你是一位非常出色的厨师，但是我已经 80 岁了，胃口大不如从前。”

主厨与其他五位用餐者都十分困惑，大家过了好一会儿才明白是怎么回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，当你看到只吃了一半的牛排被送回到厨房时，心里会难过。”

每次讲“高绩效时间管理”课程，我更希望企业能以部门为单位参训，以便在团队内部达成共识，从而利于行为的实践和固化。在一个团队内部，让每个人都最大限度地有效管理时间，一定会用预约制。怎么预约？下属向你报告工作前，提前来问你的秘书，你的时间表上什么时候是空闲的，是否可以安排。这一点大家都表示认同。然而，此后当我在课程中特别强调，当管理者要找下属前也应当预约时，一般情况下学员都会发笑。那意思是，我们都还没见过这样的上司，也不敢奢望。

这背后的逻辑是：我是老板，付你薪水，你的工作时间就是我的，我找你还要预约？且不论这恰恰是对员工效率造成最大干扰的因素之一，这个逻辑本身显示的就是一种心理上的优势和不平等。

没见过不等于没有或稀缺。在很多优秀管理者的身上，



我们都看到其在找下属时，类似的第一句话是：“你什么时候方便？请方便的时候过来找我。”

我在某家世界 500 强企业总裁的办公室门上看到的标签只有两个英文单词——总裁的名和姓——和这家公司其他任何一个办公室门上的标签没有任何形式上的区别。这家公司的员工相互称呼的也只有中文名或英文名，而不包含任何职级或职务。

在德胜，对所有员工的正式称呼都是 × × 先生或 × × 女士。在德胜，没有职位、教育背景或其他任何形式上的区分，这里的高管被员工们称呼为“老聂”或者“程哥”“雷哥”等，如家人般亲近。

《德胜管理守则》中有一个较特别的规章制度——同事关系法则，这是我第一次在一家企业的管理中看到专门谈论同事关系的制度。制度中的第三点提到：你的同事每天的工作都是按照他们自己的计划来安排的，你不能在没有商量的前提下，以吩咐或命令的口吻来要求你的同事（即使是你的下属）改变日常安排或停下手头工作来帮助你或协同你完成某一项工作。请永远记住，你的同事与你平等，你的同事的存在对你来说是非常重要的。

如果你去德胜参观就会发现，在德胜公司，不管哪一个停车场，都有残疾人专用的停车位。而德胜的每一位驾驶员任凭它们闲置不用，也不会去占用它们。

德胜的餐桌和一般企业不同，餐桌桌位没有职位大小或



资历高低的区分。即使要有什么顺序，也是很有意思地以是否喝酒、喜好的酒类、酒量大小这些人性化的因素考虑，并且很细致地在就餐前由专人询问和统计相关信息，从而安排就餐位次，可谓非常平等合理。

德胜的员工餐厅也是非常令人关注的。凡是来德胜参观过的人都知道，餐厅的食材很新鲜、搭配合理，重要的是非常便宜，只象征性地收2~3元而已。有一位女士每次会把一家三口的饭都打包带回家。其他公司面对员工类似的做法，可能会采取一刀切的方式，出令规定严禁打饭带走，但这样的做法实则对其他有客观需要或偶尔打饭带回家的员工是有失公允的。因此，德胜的做法有些不同：在允许大家打饭带回家的基础上，只是增加了大家每打一次饭做一次登记的要求。如果每个月每天都登记打饭回家，公司再进行单独约谈。这样就避免了因少数人占公司的小便宜，而对其他真正有客观需要的人造成的不公平。

这些制度的设计和细节的考虑，都折射出德胜对人的尊重和相互之间的公平和平等。



尊重生命

泰戈尔说，教育的目的应当是向人传送生命的气息。衡量一个现代人是否已在物质世界里退化，是否正常和健康，其中一个最简便易行的办法，就是看他能不能对植物或动物发生感情上的联系，这是检验人性能否得到苏醒和修复的捷径。对植物或动物的生命都能有如此要求，那对人的生命就更应该重视。

现代社会里，人与人之间一定不能缺乏温情和理性，这样互相之间才会有真正的安逸和幸福。

那么，德胜洋楼公司在尊重生命方面是如何做的呢？

第一，防患于未然。有关尊重员工的生命，德胜洋楼公司明文规定：

(1) 任何时候都要尊重生命第一的原则，员工的生命是公司最宝贵的财富。当物品安全与生命安全发生冲突时，必须以生命安全优先。公司绝不提倡冒着生命危险去抢救财产。

(2) 8 小时外的时间由员工自由支配，但有些情况要受到限制，如第二天从事高空作业、驾驶起重机械、长途驾车、厨师等，当晚就得 21 点前休息。另外，8 小时以外的时间严禁私下赌博。

(3) 任何时候当心里极度抑郁时，可以通过各种渠道解决，甚至可以不遵守公司的规章制度。但不能做蠢事，不要危害生命安全。

.....

在别人看来，员工 8 小时以外的事情完全应该由员工自己自由支配，德胜却有一些规定，如严禁私下赌博。仔细一想，德胜洋楼这种做法是完全正确的。赌博是一种积习，不少年轻人也因此养成游手好闲、不务正业的习性，无论对工作或生活都会产生极大的不良影响。赌博是背离德胜的价值观、渴望不劳而获的不良行为，因此，德胜做出这般明文规定，正是要完全遏制这种恶习。

对于郁郁寡欢的员工来说，需要通过各种方式去疏通、去开导。我们强烈认为，任何时候，尊重生命都是头等重要的事。员工在极端情况下，如严重抑郁时，可以违反某些规章制度去调节情绪，否则，就有可能造成严重后果，如发生富士康跳楼事件。

第二，如果发生了人员死亡的事故怎么办？

德胜规定：即使发生人员死亡的严重事故，也要给予极大的尊重，绝不能隐瞒实情。那么，也许有人会问：为什么一定要将事故公之于众？答案是死者可能有一些隐私问题没有及时解决，会有遗患。

第三，已经发生了人员死亡的事故怎么办？

一次事故中，一名员工烧伤达 97%。如果全力抢救，需



要 200 万元；如果简单治疗，按照法律规定，企业可能最多需要赔偿 20 万元。是全力抢救，还是简单治疗？对于此事故，德胜老板说：“只要能救活员工，拍卖公司也在所不惜。”这才是凝聚人心的惊人举措，足以让那些只会口头上说要尊重生命的人汗颜！

于是，医院立即给这位员工做植皮手术。医生询问，用国内医院预制的皮肤还是德国加工的皮肤？这时候，老板从遵照国际规范和尊重囚犯的要求出发，表示如果不是犯人的皮肤，使用哪个都行。医生推荐说，为确保万无一失，德国加工的皮肤更好一些。

最后，加上美容手术，德胜为这位烧伤的员工总共花费了 400 多万元，成功地挽救了他的生命。

这才是真正的、全方位的尊重他人生命的企业和管理者！

金钱无力

中国有句古语：“有钱能使鬼推磨。”在员工管理中，也一定要用钱才能解决问题吗？

有这样一则消息：瑞士政府一直想要找一块放射性废弃物的填埋地，考察了很久，后来考虑到中部地区的沃芬施森。因此，一位名为布罗诺的经济学家对居住在沃芬施森的居民进行了调查，问他们是否同意在当地建立这样的一个填埋场所。在首次调查中，50.8%的被调查者表示同意。经济学家和他的助手在调查中还询问了支持的居民为什么同意。人们给出的回答很多，主要集中在民族自豪感、公平、社会义务、就业前景等方面。不久之后，布罗诺再次进行调查，但这一次采取了不同的做法：在调查时给当地居民每人5000瑞士法郎，作为他们表示同意的补偿。结果，调查的结果令人惊讶：有一半的被调查者表示不同意在这里建设填埋地，只剩下24.6%的人同意。

某国政府曾经颁布过一条法令：人们每交出一只死老鼠，政府就会给予一定的金钱奖励。政府的这条法令本想控制老鼠的泛滥，结果却导致人们开始养老鼠。



我曾经遇到一家家族企业的董事长，对他的职业经理人团队承诺，一旦实现一个目标，就发放一份特别津贴。董事长想要以此提振管理层动力，但结果是，职业经理人们将更多的精力用在了制定目标上面，而并不是关注企业发展和创造效益。

一般的企业老板可能认为，如果给予员工较高的金钱激励，就能达到想要的结果，但事情并没有那么简单。

在德胜洋楼公司的官方网站上有一个板块叫“灯下漫笔”，里面都是员工自己写的文章。光看这个板块的名字就很有画面感，可以想象一群人在灯下讲述一些真实的事，倾诉真实的心里话。

有一个员工写了一篇文章，是关于在这家企业工作 13 年之久的感受：

十年了，无数的第一次都献给了德胜。第一次刷马桶；第一次这么认真地观察竹笋的生长；第一次发现春天原来有那么多花花草草在努力地苏醒着；第一次给知名演员做助理；第一次车祸；第一次与美国领事馆联系；第一次去办签证；第一次出国，去加拿大、去美国、去芬兰、去奥地利、去德国、去日本；第一次受到世界 500 强公司副总裁的热情款待；第一次很有范地批评中国某县级官员着装不正式；第一次担任公司圣诞晚宴的主持兼导演；第一次常驻上海负责 108 栋别墅的租赁、物业管理协调；第一次在北京的各种商会、使



馆活动中自如穿梭；第一次以一个中专生的身份申请到了美国著名大学的商学院；第一次远赴大洋彼岸重新开始学习……

从这篇充满感恩之情的文章中可以看到，这名员工铭记心中的并不是金钱的增加，而更多的是精神的鼓舞。这种精神鼓舞来自企业对员工的爱。在德胜的文化中，爱是管理到了最高境界所不可缺少的东西，爱也是员工工作时源源不断的动力所在！



关 怀 女 性

去上海一家公司调研，与老板谈起了男女平等的话题。他反问我：“男女怎么能平等呢？女性可能刚上班不久就要生孩子了，就要休产假，公司对她的待遇能与男性一样吗？”

这就是典型的、从骨子里不尊重女员工的代表。

企业应该永远提倡男女平等。如果让女员工享受到更多的实惠，她们一定会更加努力地工作。在许多方面的规定和制度都很健全，福利和待遇有着强大的吸引力，尊重女员工的尊严和其所享有的自豪感和荣耀感，让她们徜徉在幸福的海洋，我相信员工就不大可能选择跳槽。

同样是对待孕妇，有一家企业是这样做的：

(1) 国家规定孕妇可以休产假 3 个月。该企业则规定法定产假前后各加一个月，也就是说孕妇可以休至少 5 个月产假。有些特殊情况的孕妇，甚至休满一年，可能她的孩子都会说话、走路了，她才回来上班。

(2) 有的孕妇每天要驾车 1 个多小时上下班，企业就干脆劝她们提前休息，以免她们驾车颠簸，可能发生意想不到的危险。

(3) 有的女性好不容易结婚了，但夫妻却分居两地，为



了照顾她，企业会召开小型专题会议，劝他们干脆夫妻团聚，争取早日怀孕，有了爱情结晶，夫妻感情更加稳固，他们会更加舒心，以饱满的激情回到工作岗位。

(4) 对于年龄较长的孕妇，企业会请医生来专门介绍如何保胎的知识，让她们能平安地产下孩子。

这样的企业，难道还不值得员工长年留下来为其工作吗？能够这样体贴入微地照顾女性的企业，在国内外恐怕都较难找到第二家。这家企业就是德胜洋楼。

可能在一些“聪明”人士看来，德胜做这些“傻事”会增加许多成本。但是，公司付出的成本增加了对女员工贴心的关怀，也换得了女员工的忠诚和爱心，回馈给公司的是正能量和凝聚力，这些都是用金钱所买不到的东西。

正如在《速度与激情7》中的一句台词：“真正凝聚一个团队的力量，不是恐惧就是忠诚！”



保证睡眠

在手机报上看到了一条有关睡眠的消息：中国睡眠指数报告，数据显示超过三成的居民睡眠质量不及格。在十大睡眠障碍高发职业排行榜上，睡眠指数得分最低的是小微企业主、广告/公关从业者和媒体人，得分均在及格线以下。

近年来，关于企业家的“过劳”情况已经成为普遍关注的问题。一项调查显示，企业家们一般每天要工作 14 个小时左右，90.6% 的人处于“过劳”状态，28.3% 的人记忆力下降，26.4% 的人失眠。值得关注的是，在我国，国有企业高级经理人的心理压力 10 年来一直处于高水平，而且身体压力也呈不断上升趋势。

过大的心理压力、不健康的工作生活方式以及企业中盛行的加班文化，是导致企业家健康状况不佳的三大原因。因为有强烈的使命感、责任心和奋斗精神，这些精英才会脱颖而出；但也因为身居高位，承担着企业发展甚至生死的责任，随着竞争愈趋激烈，企业家们往往需要花费更多的精力和心血来应对内外环境的变化，谋求企业的利益和长远的发展。很多高管甚至已经到了忘我的境界，忽视了自己的生活节奏和身心健康。



因此，企业家英年早逝的消息近年来频频见诸媒体。2014年，上市央企中国中铁股份总裁白中仁在家中意外去世，终年54岁。2012年，中国中材股份有限公司董事会主席谭仲明在境外工作途中突然离世，终年59岁；同年，中航工业沈阳飞机工业（集团）有限公司董事长罗阳倒在工作岗位上，年仅51岁。2011年，乔布斯去世，终年56岁；同年，年仅55岁的中国铁路通信信号集团公司董事长马骋突发心脏病意外去世。

从一定意义上来说，市场竞争有时候也是企业家的健康竞争。在很多人的观念和教育中，可能有种“舍生取义”的价值观，认为作为企业家就应该忘我工作。

但事实上，古有日出而作、日落而息的习惯，一个人只有吃得饱、睡得香，身体健康，才能保持清醒的头脑和良好的精神状态，为企业谋求更大的发展。2014年1月，邵逸夫先生离世，享年107岁，被称为全球最长寿的上市公司CEO。他生前受访时曾说：“长寿之道在于运动，我每天早上都要做45分钟气功，以前是每周四打一次高尔夫。有时我会在家走路。”“我是三不做：第一不赌钱，第二不喝酒，第三不做不正常的事。”

2015年6月27日，在某论坛上，已身患淋巴瘤四期的李开复语重心长地告诫台下黑压压的听众们，睡眠和健康对人生是何等重要。

如果一个人连对自己最宝贵的健康都不够珍惜，不能约



束自己保证充分的睡眠，也很难保证工作的品质。

在德胜公司的员工守则中就有一项特别的要求：员工工作之余的时间由员工自己自由支配。但是，第二天须比正常上班时间提早工作的人（如厨师须4点起床），如果头一天晚上21点以后才能休息的，无论因公因私，均需要提出申请，经批准后方可推迟休息。否则，做未经请假擅自离岗处理。如连续三天因头天晚上过度忙于娱乐，不能保证正常的睡眠时间而导致第二天工作精神欠佳者，公司将立即劝其停止上班，等体力及精神恢复正常后方可允许工作。如屡次发生以上情况，公司将对该员工进行复训或做相应的处罚。

德胜的《强制休息法》中规定：

在正常调休前提下，现场工作人员，包括执行长、现场管理人员及员工等，在4月1日至10月1日期间，每周强制休息时间不得少于1个下午；10月2日至3月31日期间，每10天强制休息时间不得少于1个上午。强制休息时间必须用于睡眠、看书等，不得用此时间逛街或娱乐。强制休息期间享受强制休息补助。

此外，还增加了一项特殊规定——《因公睡眠法》，具体规定如下：

从事驾驶、施工等具有一定危险性工作的员工，从事采供、售后服务的部分员工，以及无法完全按照公司统一作息时间，特别是因工作特点很难及时下班，无法保证睡眠时间和睡眠质量的员工，公司将对其实行《因公睡眠法》。



(1) 原则上规定每周三上午休息，具体时间也可由其自行安排。因公睡眠时间必须用于睡眠，属于上班性质，不得逛街或参加娱乐活动。因公睡眠期间享受全额工资及其他待遇。

(2) 需要因公睡眠时，要交接好自己的工作，并尽早用手机短信、微信等形式告知、委托相关同事，以公布信息及挂牌示意（示意牌上需填写睡眠起止时间）。

(3) 将因公睡眠时间挪作他用，未按照以上规定办理手续而迟到、未出勤者，均按照迟到和旷工处理。



爱的接力

来自安徽农村的一家老小专程坐火车来到苏州，到德胜洋楼致谢。起因是这个贫困家庭的女儿，本科毕业后考上了美国一所著名的大学读硕士，但却无力承担经济压力。德胜公司的聂圣哲先生不知道从什么渠道听说了这件事，在与他们素昧平生的情况下，仍然慷慨地为他们做了经济担保并预付了学费。自然，这一家人非常感动，执意要当面向聂先生致谢。聂先生拗不过，只好同意见面，派专车把他们从火车站接到公司。

见面后，聂先生说：“我帮助你们不是因为我天性多么善良，也不是因为我有多么高尚，而是我认为做人就应该这样，更重要的是我有这个能力帮助你们。如果我没有这个能力，让我卖肾卖血，我真做不到。再者，今天我帮助了你们，但不需要你们回报什么，只希望你们以后能去回报其他需要帮助的人，形成一个爱的接力。如此一来，这个社会不需要提倡和谐，自然就会变得和谐了。”

这个社会既不需要那种“视金钱如粪土”的所谓高尚的行为，也不需要那种认为“金钱就是一切”的抓住金钱就很难放手的行为。其实，做一个把金钱视作一般事物，以一颗



平常心，尽自己所能去帮助能帮助的人，岂不更好？

企业除了要作为国家依法纳税、解决就业、为社会创造价值等事项以外，还应该做一些能影响和感化他人、引领未来的事以及力所能及的善事。

首先，献爱心不是衡量企业高尚与否的晴雨表，但它是在企业上下大力弘扬和提倡爱心的途径，是引导员工向善和爱的方向去努力，特别是唤醒那些冷漠的、麻木的心灵。

其次，企业献爱心，不是取决于企业的能力大小或实力强弱，而是企业老板有没有一份心的问题。企业老板必须有一颗爱心和一份热情，不能只做纯粹的商人，变成一个完全“钻到钱眼”里的人。

再者，行善绝不能带有任何目的。不能以捐款为名，背后却附加有交换的条件。做善事绝不能索求回报。如果献爱心与利益挂钩，那就失去了献爱心的本质意义。比如，在德胜洋楼就有这样一份特殊的确认书。

确认书

德胜（苏州）洋楼有限公司：

我保证在发表由贵公司资助的研究项目的有关论文成果时，不加注任何“本研究项目由德胜（苏州）洋楼有限公司资助”或类似的注释。

特此确认

确认人：

年 月 日



先签字确认后，受助人才能办理后面的资助手续。

第四，行善的根本宗旨，是给受助人找到一条光明、灿烂的道路，出发点在于引路。引路是一种智慧，更是一种心地坦荡的大爱！或许你的帮助会改变受助人的一生。

第五，行善更要给予受助人人格尊严。献爱心不是施舍，因此，要考虑受助人的感受，一定要对受助人给予保护。这是一种道德底线，更是一种人格力量的升华。必须要让受助人有尊严、有毅力地去做受助项目。对于有良知的受助人来说，待他们今后事业有成，一定会去帮助更多需要帮助的人，这样爱的传递就会持续不断。

第六，行善要让善良的人更善良，让他们得到更多的支持与回报，让邪恶或钻空子的人更加遭人鄙视和唾弃。

第七，只要把钱用在最需要的地方，花钱或做慈善是一件快乐的事。德胜认为，世间万物都在变化，只有爱是永恒的。你只有爱别人，才有可能唤醒别人。从某种意义上讲，爱更像是一种肥料，接受了你的爱的人就像植物吸收了肥料，你能看到它开出美丽的花朵，闻到花的芬芳，这就是接受爱的人对你的最好回报。爱不仅仅是去爱别人，还要感激别人对你的帮助，感激也是对别人的一种爱。

心灵房屋

一幢住宅，即使建造得再完美，如果没有人入住，或者住进去的人生活没有情趣，不会仔细打理和维护它，那它只不过是一幢死气沉沉的空屋子而已。

如果一套房子多年没有人居住，恐怕只会吸引小偷来光顾，或让鸟兽落户，也许不到几年，房子经过风雨的侵蚀，很快就会漏风漏雨、霉烂变质、倾斜倒塌了。然而，如果一幢住宅从策划、设计、施工到装修、建造的人都用心良苦，赋予没有生命的住宅精神及哲学意义上的丰富内涵，充分体现建造者“物人和一”的理念，这样的建造者是值得世人敬佩和仰慕的。

为了确保施工质量，德胜洋楼公司采取了以下措施：

第一，绝不分包给其他人去做分项目工程。工程自始至终由自己的施工人员控制。

第二，项目实行负责制，绝不实行承包制。这样就不存在以次充好、减少工序、快速施工、匆匆收场的现象。

第三，建筑材料统一从国外进口。为有效地防止腐败，德胜采取“公司总部采购最大化，施工工地采购最小化”的原则，从根本上防止腐败现象的发生。

第四，设立“无处不在，无所不管”的独立的督察人员



进行现场督察。

第五，制订详细的施工方案和细则，确保施工技术的恒定性。

第六，为防止腐败，还制定了反腐加押合同，作为签订主合同前必须要履行的手续。

第七，专业施工人员训练有素。必须让员工不仅知道怎么做，更重要的要知道为什么要这么做——手艺人讲规矩的，不能给手艺人的脸上抹黑。永远记住：手艺人建造的是自己的品牌和信誉，建造技术的好与坏反映的是手艺人的品德与修养。

……

另外，特别之处在于，德胜洋楼住宅的主体及重要部位可以享受终生保修。这对每一位住房者都是一项极大的福利，可以终生高枕无忧。

世界上的事物虽然千差万别，但往往有许多相通之处。对于承载着人们居住功能的住宅，更有其丰富的内涵，值得人深入思索。住宅建造得好与坏反映的是建造者的个人品德与修养；住宅建造与自然是否和谐折射出建造者认识事物的本质；住宅的风格往往体现出建造者的审美情趣及品位……如果一栋住宅建得好，不管它是用什么材料建造的，只要融入了建造者的一片挚爱与真诚，只要是真诚的付出，只要是用心建造的，它就可以百年不倒；相反，如果一栋住宅虽用特级材料制成，但却包藏祸心、设置圈套，试问谁住到里边会



坦然自若？

德胜洋楼公司提出要“居者有其屋”，更要“屋下一定是净土”。并且表示：一个工程项目即使最后做成了，但如果没有按照规定的要求和程序来做，也等于没有成功，甚至是一种后患无穷的失败。言下之意，一个工程项目表面上看是完成了，也顺利把钥匙交给客户了，但如果不是建立在商业道德伦理的基础之上的，没有凭着良心去做，采取以次充好、偷梁换柱、虎头蛇尾等方式不择手段完成的，这样的工程项目是没有价值和意义的。德胜提出了“质量是道德，质量是修养，质量是对客户的尊重”的施工方针，并且首次提出创建住宅学概念，得到了国内多所大学的积极响应。

韩国有一部电影里面有这样一句话：“一个真正的木匠，是一个可以建造心灵的房屋的人。”

我们的企业应该像德胜洋楼公司一样，去做“心灵房屋”的建造者。



清水养鱼

德胜公司极力反对古人所说的“水至清则无鱼，人至察（察：明察，清廉）则无徒（徒：朋友）”的观点。实践证明，如果不破坏水质本身或其周围的环境，清水中完全可以养鱼。水清则无鱼？那要看是什么鱼。无论有多少鱼喜欢污泥浊水，但不能否认的是，还有许多高贵的鱼只能生活在清水里，并且是清澈的山泉水里，如三文鱼、虹鳟鱼。因此，“水至清则无鱼”有时被作为了一种堕落灵魂的无耻的借口。

在企业管理中，一定要澄清这一观点。如果有人为了达到某种不可告人的目的，一定会找出许多理由来迷惑别人。

为杜绝浑水中可以摸到鱼的现象，在企业实际管理中，请关注以下观点，或许对您的管理有益：

（1）高尚的品德是最宝贵的智慧，绝不能把阴谋当作智慧。

（2）许多时候，误解比恶意更可怕。

（3）对讲信用的人给予优厚的回报和关爱，让他们有自豪和快乐的感觉。

（4）企业一定要形成老实敬业的人最受尊重的氛围。

.....



至于如何做人，如何遵守道德，德胜公司则提倡做人和遵守道德要有度、有层次。南开大学王学秀副教授在他撰写的文章里把道德划分为三个层次：

第一，不伤害人，这是最基础的道德层次，也是做人基本的社会规范；第二，无偿地帮助他人，这是一种值得提倡、值得效仿的道德行为；第三，毫不利己，专门利人，这是一种值得人类追求的、更高的道德规范。

如果片面地强调第一种道德准则，则会对人的要求太低，还会产生事不关己、高高挂起的状态；第二种道德准则要求在力所能及的情况下，对他人不求回报地给予帮助；而对于第三种道德准则则不一定作为主流规范去要求每个人，因为它是常人难以做到的道德准则，如强迫自己做出牺牲以帮助他人。

德胜公司要求员工做人必须遵循第一种和第二种道德层次，对于第三种道德层次则要另当别论。因为力所能及的事绝不是德胜所提倡的，甚至是有违德胜一贯规定的“不提倡冒着生命危险抢救财产”“不提倡带病坚持工作”等一系列尊重生命的原则的。



敬畏劳动

劳动通常是指能够对外输出劳动量或劳动价值的人类运动。劳动是人维持自我生存和自我发展的唯一手段，所有的人类活动几乎都离不开这两个字，但很少有人真正透彻地了解劳动的含义，也甚少有企业会和员工专门谈及此词。但德胜是一家与众不同的企业，在一些本源问题上，它思考得更多、更深。以下是德胜公司对劳动的观点：

动物分为三类，第一类是野生动物；第二类是豢养动物（豢养动物又可分为两类，一类是畜类，是养着吃的；另一类是宠物，是供人玩乐的）；第三类就是人类，是高级动物。

第一类野生动物，包括昆虫、青蛙、狼、老鼠等，它们生来注定要通过劳动才能生存。蜂王虽然不劳动，但繁殖期一天要产上千个卵，因此，它实际在从事更为复杂的劳动；老鼠还要为冬天囤粮。第二类动物中，畜类动物奉献它们的躯体供人类食用，如果放生它们，它们也需要自食其力；宠物类动物靠卖乖供人们取乐，也是一种劳动。

动物为了生存，就需要抢夺食物，非常不容易。从动物的劳动上，我们可以看到，人类最需要的生存方式，就是要劳动，从动物身上就能充分体现出劳动的意义。不一定行行



出状元，但行行都充满劳动。没有见过哪个动物不劳动，没有劳动的生活是非常可怕的。劳动是人类的本质，人类是在劳动中成长起来的，劳动能给人们的身心带来喜悦和健康。

自由社会的劳动链就是在人类为什么劳动中建立的。讲起生活，都要谈到衣食住行问题，但是一个不可否认的现实是：人们很少选择与衣食住行直接相关的职业，如裁缝、厨师、建筑工人或司机这些职业，很多情况下并没有引起足够的重视，而一般都会选择自己少干活、主要指挥他人劳动的工作。这在某种程度上是一种对劳动本质的回避。人类社会能够形成，就是劳动把人们链在一起的。人在死亡时，入殓的棺材也需要木工和油漆工来制作，而子孙后代在清明节扫墓也是一种劳动。劳动的链是不能断的，离开了哪一个环节，劳动都会残缺不全。

第一，劳动的第一特性是枯燥。因为日出而作，日落而息，日复一日，年复一年，长年累月的劳动注定了它是枯燥的。导游天天带领游客参观介绍，他的工作是枯燥的；工人在流水线上工作，他的工作也是枯燥的……凡是劳动，从根本上来说，最终没有不枯燥的。

第二，从本质上来说，不同的劳动都是平等的，是没有高低贵贱之分的，只是劳动的分工不同而已。劳动的平等就自然引出人的平等，人天生都是平等的。谁也不能说一个屠夫没有一个摄影师重要，一名葬仪师没有一个艺术家重要，一个局级干部就比一个厨师重要。想吃猪肉时，屠夫就非常重要；亲属过世了，葬仪师就非常重要；饥饿时，厨师就非常重要……孔子



的有些思想可以学习和传承，但是必须批判吸收。

毛泽东主席说过，劳动最光荣。可见毛主席对劳动的重视、对劳动人民的尊敬。绝不能用谁识字、谁不识字来划分劳动的重要程度，工匠在任何情况下的劳动都是平等的。可以肯定地说，一个葬仪师的工作与一个院士的工作是完全平等的。只有在平等的前提下，劳动的交换才是有意义的。一定要坚决反对劳动的不平等，杜绝没有创造劳动价值的人欺压创造了劳动价值的人，杜绝不劳而获的人以任何不公正的方式对待勤劳敬业的人。只有大力弘扬和提倡劳动是平等的，才能对各种不同的劳动者的人格给予尊重，才能使人们在各行各业中充分发挥他们的才能，才能使他们有尊严地工作和生活。

当然，劳动的危险性是有区别的，细心的人适合做什么，粗心的人适合做什么也是有区别的。这是另外一个话题。

第三，如果对劳动进行分类的话，可以分为基本劳动、基础劳动和高级劳动。基本劳动是一个人求得生存的最基本的活动，比如你得使用筷子才能吃到饭。基础劳动是一个人通过劳动，体现出了自己的价值，从而获得基本的生存能力。基础劳动里有高级劳动的成分，基础劳动做到极致，就会变成高级劳动。比如，把普通的刺绣做得精细，变成高级的、精工的刺绣，就更能体现出劳动的价值和自身的才能，这就是高级劳动。基础劳动和高级劳动做不好，一个人将会一文不值。基础劳动和高级劳动里会诞生不同类别的工匠。

第四，劳动具有不可替代性。一个科学家的工作就不能



替代一个油漆匠的工作，一个博士也完全不可能替代一个木工。但是，不管是基本劳动、基础劳动还是高级劳动，勤劳是必须具备的。勤能补拙，所有的事情只有通过勤劳的双手才能完成。如果一个人懒惰了，那就无法对他抱有太大的希望。因为一个人好逸恶劳，就会想方设法走捷径，就会不务正业，最终让人失望。反之，一个人只要勤劳，就起码不会挨饿，不会找不到工作，不会不受到基本的尊重。尽管有些优秀工匠在某些方面具有天生的才能，但大多数工匠并不一定具有这方面的能力，只能靠长期从事某项劳动并进行长年累月的积累，把一件事做得游刃有余了，才能成为出色的工匠，而不是人们普遍认为的，只有文凭越高，才越能体现出劳动的价值和地位的所在，这是极其可怕的、扭曲的认识。

人类因为劳动，并且在劳动中不断总结和传承，才有了人类生生不息的发展。正是因为出色的劳动者，才诞生了“得心应手”“运用自如”“迎刃而解”“游刃有余”“鬼斧神工”“胸有成竹”“出神入化”等成语。优秀的劳动者在某些技艺方面表现出超常的造诣和功夫，并且把这种造诣和功夫恰到好处地融会贯通到其他方面。劳动绝不是某个人犯了某项错误后，领导拍着脑袋让他“改造改造”或者是“处罚”的一种形式。

人是创造社会财富和推动历史发展的主体，因此人类离不开劳动。在一味推崇金钱和地位代表人之尊贵和成功的社会环境下，或许我们每个人都应该重新审视和了解劳动的本质，而敬畏劳动必须是每个人必须具备的基本品德。



工匠精神

很多时候，我们的事情不是做得不够多，而是做得不够少；我们的技术不是不够全面，而是不够精纯。

孔子年轻时曾跟师襄子学琴。师襄子教了他一首曲子后，他每日弹奏，丝毫没有厌倦的样子，手法从生疏渐至熟练。

过了十天，师襄子对他说：“这首曲子你已经弹得很不错了，可以再学一首新曲子了。”

孔子站起身来，恭恭敬敬地说：“我虽然学会了曲谱，可是还没有学会弹奏的技巧啊！”

又过了许多天，师襄子认为孔子的手法已经很熟练，乐曲也弹奏得更和谐悦耳了，就说：“你已经掌握了弹奏技巧，可以再学一首新曲子了。”

孔子说：“我虽然掌握了弹奏技巧，可是还没有领会这首曲子的思想情感。”

又过了许多天，师襄子来到孔子家里，听他弹琴，被他精妙的弹奏迷住了。一曲终了，师襄子长长吁了一口气说：“你已经领会了这首曲子的思想情感，可以再学一首新曲子了。”

孔子还是说：“我虽然弹得有点像样了，可我还没有体



会出作曲者是一位怎样的人啊!”

又过了很多天，孔子请师襄子来听琴。一曲既罢，师襄子感慨地问：“你已经知道作曲者是谁了吧?”

孔子兴奋地说：“是的！此人有魁梧的身躯、黝黑的脸庞，两眼仰望天空，一心要感化四方。他莫非是周文王?”

师襄子既惊讶又敬佩，激动地说：“你说得很对！我的老师曾告诉我，这首曲子就叫作《文王操》。你百学不厌，才能达到如此高的境界啊!”

能够在专业方面有杰出成就的人，生涯往往可能是最“无趣”的。他们从职业之初开始做一件事情，反复磨炼，没转行，没跳槽，无职业规划，不和人竞争……突然有一天，他们声名鹊起，就成了高手。这就是一种工匠的状态。

小野二郎就是这么一个人。2011年，日本拍了一部名为《寿司之神》的纪录片，说的就是他的故事。

小野二郎生于1925年，他做寿司做了60多年，现在已经90岁高龄了。他的寿司店在东京银座地铁站旁边，只设10个坐席，每顿饭人均最低消费3万日元（根据2015年9月汇率，约合1590元人民币）。他的寿司店被评为米其林三星级——“值得专门为它安排一次国家旅行”的餐厅，要提前一个月订座位。小野的餐厅也是世界上四十余家米其林三星餐厅中最小的一间，并且餐厅厨师是这些餐厅中最老的一位。

当年有人抗议说：米其林三星怎么会给一间只有10个座



位的餐馆？评委会解释道：你去过就知道。

小野的寿司店每天会提前安排客人的座次，让食客按照年龄、男女调整好位置。这样在上寿司的时候，后厨能够按照男女的顺序，捏出食量不同的寿司。“这样不会打乱吃寿司的节奏。”小野说。如果注意到有客人是用左手拿寿司的，下一次上寿司的时候，他会从另一边上。

制作寿司最难的步骤是什么？不是前台的捏制，而是食材的准备。小野寿司的米饭是从专业米贩那里购入的精制米，用高压压制，放入醋保持双花。最后放在保温的罐子里——寿司的饭粒温度要维持在人的体温。与小野寿司店合作的海鲜商人，都是“只卖这个”的——卖虾的只卖虾，卖章鱼的只卖章鱼，卖海鳗的只卖海鳗。“整个市场每天只有大概三公斤的野生虾，我会全部留给他。”一个卖虾的老板说。“最好的金枪鱼只有一尾，我们会卖给他。”鲔鱼老板说。

小野寿司的团队一共有6个人，刚进入的学徒要学习的是用手工拧毛巾送给客人。只有等到能拧好毛巾，才能学习碰刀和鱼，再这样10年过后，才会让你学习煎一个蛋糕。小野二郎的长子小野禎一已经60多岁了，现在还未出师。

“起初我认为自己没问题，但是一开始我就做砸了……我做了三四个月，做了二百多个失败品。当我真的做出一个合格品时，我高兴得哭了。”资深学徒中泽已经当学徒二十



多年了。

小野站在寿司台前，亲手给每个客人捏寿司。他设计出了寿司的最佳赏味顺序：第一乐章是经典寿司，如三文鱼、比目鱼；然后是第二乐章的即兴，按照时令节气的海鲜来上，如针鱼、章鱼；结尾的章节是一些传统菜式，如海鳗、煎蛋糕。客人全部吃完以后，小野二郎带着长子小野祯一会站在门口，和每一个离开的客人鞠躬告别。

“一旦你选定职业，你必须全心投入工作之中。你必须爱自己的工作，你要穷尽一生磨炼技能，这就是成功的秘诀，也是让别人敬重的关键。”

“向前看，超越自己。始终努力，精益求精、努力不懈地提高自己的手艺，这就是他教我的事。”小野祯一说。

小野二郎不准备退休，他没有别的休闲方式。他每天早上5点起来，晚上10点多回家。他想继续做寿司，直到做不动为止。他认为自己还能做出更好的寿司。追寻职业深度的人，以全部精神贯注于一点，却能由此一点而收获整个世界。

美食作家山本义弘说，伟大的厨师如小野二郎，有以下五种特质：第一，对待工作认真，维持最高水平的表现；第二，一心提升自己的技术；第三，爱干净；第四，他们是领导者，而非合作者，他们固执坚守自己的方式；最后，他们怀抱热情。

不仅是伟大的厨师，德胜洋楼公司的每一位合格员工的身上都具有工匠精神，这一点从德胜的价值观中已经显而



见——诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。

在聂圣哲先生看来，很多人好走捷径、耍小聪明、不遵守规定等是导致企业无法做强的重要原因，因此，员工首先要培养工匠精神，把工作做到精细和纯熟。在德胜，质量永远是第一位的。正如我们在波特兰小街参观所观察到的一样：所有的螺钉都整齐划一，呈十字对齐，在木板上的两个钉子之间的距离都是6英寸，不多不少。

这种工匠精神的建立和保持，在德胜管理中有诸多细节体现。比如，公司要求员工经常在心里默念两句话：一是“我实在没有多大本事，我只有认真工作的态度”；二是“我怎么又要耍小聪明了，这样真的好危险”。

德胜要求工人能用硬木做出房车的隔离门和窗，不差毫厘；在木结构洋楼的建造上，提倡学习德国的建造技术：板和板的误差控制在0.01毫米之内。对德胜有所了解的人都知道德胜的木工学校，那里是培养德胜专业人才的摇篮。如果想培养一个优秀的木工，德胜认为至少需要6年的培养期；如果要达到“盲工”^①的程度，至少需要10~15年。目前德胜有20多位盲工。

而对于工匠精神的保持，程序中心起到非常重要的作用。为保证德胜洋楼的品质，德胜在2004年提出建立专门的程序

① 盲工，在德胜是指经验丰富、无需图样仅凭沟通就能打造出所需物件的、技艺高超的资深木工。



管理机构——程序中心。聂圣哲极其推崇程序管理，他提出一个口号：“蔑视程序的人永远是德胜的敌人，我无比地鄙视和仇恨不遵守程序的人。”他还打了一个比喻：程序问题就是上厕所问题，上厕所就得按程序办事。程序中心的工作是把复杂的问题分成简单的细则，然后以高标准和极其认真的态度去处理它。德胜这些年来从行政管理到工程管理，从营销管理到人力资源等，一切都要走程序化管理之路。德胜规定：“一件事情即使做成功了，但如果没按程序做，也等于没有成功。”



胸“无”大志

在每个人的成长过程中，可能都曾经写过一篇作文——《我的理想》。记者也经常采访小朋友时问到类似的问题。在我国教育环境中，对于这个问题的回答，孩子们总是有些慷慨激昂：长大后，我要成为科学家、企业家、音乐家、明星、奥运冠军……听到这样的回答，父母和老师都是开心的，且不忘称赞孩子胸怀大志。

是否怀抱崇高理想就是区分胸怀大志还是胸无大志的标准呢？再者，是否人生一定要胸怀大志、慷慨激昂呢？

据说，马云有一次去见支付宝的总裁，这位总裁休假去了。等这位总裁休假回来，马云说：“总要干活了吧？”对方回答：“现在胸无大志。”马云说：“这个境界高了。”

为什么胸无大志的境界反而高了呢？

因为这位总裁说：“我现在就是把体验做好，如果客户不满意，就一点一滴把服务做好。”

马云后来说，他认为胸无大志才是最伟大的。什么叫伟大？伟大就是无数的平凡、单调、枯燥累积出来的。无论对于一个企业管理者或者一名普通的员工而言，一旦公司确定方针之后，每个人踏踏实实地做好自己的工作，尽管单调、



平凡、枯燥、重复，但一个人能把它做成乐趣，那么这个人其实就很伟大了。

在日本有很多只有七八平方米大的小店，在门口竖了一块小小的牌子，上面写着“今天是××周年店庆”。日本街上最多的就是小饭店，很多店主都会告诉你，这个店有70多年了，那个已经有130多年了。

聂圣哲先生说：“做事情千万不要胸怀大志，胸怀大志经常会把一个人、一个企业毁掉，能做多少事就做多少事。”在德胜，所有员工的胸牌上都有一句话：我首先是一个诚实勤劳的人。而在新员工入职时，被告知的第一句话就是：“在德胜是不可能发横财的，只能比别的公司好一点儿，过得小康一点儿。”这一点就把所谓胸怀大志、心态不平和的人挡在了门外。

对于一个企业而言，只有能够安心工作、踏踏实实，能把平凡的小事认认真真做好的人，才是企业真正需要的人才。

无论你是否胸怀大志，都请先从“胸无大志”的平凡点滴做起！



自由 & 由自

这几年在企业人才培养方面，人力资源管理者比较苦恼的问题是“如何管理‘90’后员工”。经常听到一些人力资源管理者大倒苦水，讲不少“90后”都个性十足、自由散漫，不知道该不该管、如何管，担心稍加管教，人就不见了。

尽管有流失的可能，但从企业人才培养角度而言，当然要管。管之前，我们自己要先分清什么是自由，什么是由自。

什么是自由？“自”就是自己；“由”在古文中是“遵照，路途”的意思，比如必由之路。孟子说：“舍正路而不由，哀哉。”意思就是放着正道你不走，真悲哀。所以，自由就是“走自己的路”的意思。

什么是由自？就是由着自己的性子来。

今天的“90后”一代在学校学习了多年，再加上成长环境的不同，多半是独生子女、家庭小康，在家受照顾和宠爱多，毕业之后，一下子进入社会里，仍然希望一切由着自己性子来。结果会是什么呢？打个比方，就如同一个人初学游泳，但又不熟悉水性，也不听任何指导和建议，一开始跳下去就手脚乱动，那么结果可能几近溺死，这不是自由，而是由自——水可不是能够由着你的性子来的。



那怎么办呢？被呛了不少水甚至几近溺死后，会变得开始谨慎，开始重新学习最基本的动作，开始熟悉水性。慢慢地，他学会蛙泳，再慢慢地学会自由泳……然后，越来越熟悉。终于有一天，他发现自己游泳的时候，已经可以不用专门想着动作，而开始想游去哪里就游去哪里，想怎么游就怎么游。这个时候，他就彻底自由了。

所以，只有懂得一开始去主动地适应和学习社会，这样的人才能够获得自由。

所有的自由都是从学习、模仿和合作开始的；而所有的由自都是从指责、抱怨和抗拒开始的。这是自由和由自的最大区别。

在德胜洋楼，不少员工都很年轻，也有“90后”，但从他们身上看不到任何由自散漫，通常都是带着轻松、愉快的笑容，认真、勤奋地工作。可能只有在下班之后，偶尔的同事聚餐中，听到他们“90”后的聊天方式；或者在德胜的企业活动中，从他们激情洋溢的热舞中看到“90后”的青春气息。德胜管理制度对于很多年轻人而言是不“自由”的，要求每天8小时满负荷工作，还有其他很多限制和约束，工作也并不轻松。但德胜同时又有许多“自由”的规定，在符合公司规定的基础上，给了员工足够的自由空间。比如，可以根据个人的生活习惯安排工作时间，员工甚至可以晚上工作，白天休息。如果遇到某段时间工作较忙碌，那么，紧张的工作结束后，员工尤其是年轻人最盼望的奖励大多是痛痛快快



地休息几天，这比给他们发奖金和提供旅游还让他们振奋。这时就体现出了德胜制度的优越性：他们不需要向任何人请假，就可以自行安排调休至少3天的假期，并且薪金分文不扣，痛痛快快地与家人、朋友团聚，潇洒走一回。对于在德胜工作但又渴望出外创业的年轻人，可以自愿申请1~3年长假出去创业、办实体，工龄公职会保留。在办理手续的时候，公司还会劝告对方，不要因为创业而血本无归，不能做违反国家法规或有损公司声誉的事情。如果员工创业失败，还可以再回德胜工作，但一旦返回德胜，就必须严格按照公司制度和规定工作。以上种种举措，都让年轻一代的员工明白和享受到真正意义上的自由。

作为年轻一代，要分清自由与由自；而作为企业管理者，要从教导新人开始，让他们一开始就走在正确的道路上，最终才能获得真正的职场自由！

脚踏实地

不管是“60后”“70后”“80后”“90后”包括“00后”，可能都曾经想过或正在想一个词：创业。创业，维基百科将它作为一个名词解释为“描述商业领域中通过整合自己拥有的资源创造新的财富”。

在现代商业社会中，你很容易看到成功，而看不到失败。每个人都对自身或企业成功抱有很高的期待，甚至是不可自拔的幻想。所以，不少新进入职场的一代对已经在做的工作很是无所谓，随时可能出现第二天不来上班的情况。当人力资源部打电话询问原因时，对方毫不在乎地回答：“我不干了，要自己创业！”

有一部电影叫《当梦想照进现实》，有人形容“梦想很丰满，现实很骨感”，我看可以改为“成功的幻想很丰满，现实很骨感”。事实上，无论是个人或企业的成功，概率实则都极其低。

每个成功的演员背后都有无数个还不出名的演员，每个还不出名的演员背后又有无数个只能被称为群众演员的群体，每个群众演员的背后又有无数个被明星耀眼的光环照得一心想成为明星的准备报考艺校的学子。



企业界也是如此。据悉，研究机构调查得出的结论是“在中国一家企业的平均寿命约 2.8 年”。也就是说，可能你自己或者你身边的朋友想创办公司，比如现在最火的所谓朝阳行业，需要一笔启动资金。你对这个行业并不了解，但看到的都是这个行业的优势和成功事例，于是你投入一笔钱，期待这个公司成为下一个“梨子”或“芝麻开门”。结果如何？两种可能：第一种可能，3 年内直接宣告失败；第二种可能，3 年后半死不活，或者也就是一个 10 年以内的公司，硬撑着，等待“野百合的春天”。事实上，你或者你的朋友，包括每个人，都在过高地评估成功。

这并不完全是你的错。因为无论哪一种形式的媒体或信息渠道，都在向人们传递一个重大信息：成功是唾手可得的！人们往往只展示成功的案例：在各大排行榜上、年度人物颁奖典礼上、行业论坛上、传记电影或书籍中等，你看到的都是成功，鼓舞着不明就里的人们热血沸腾。

这些成功并非虚构，但他们应当可以被称为商业战争中的“幸存者”，只是塔尖的一点点，底下躺着的是无数失败者。

当然，这并不完全排除你成功的可能性，或许你或你的企业就是“幸存者”群体中的一员。那么首先要祝贺你，但是不得不提醒你，可能麻烦更大。因为你的成功让你相信自己具有超于常人的能力和天赋，具有不一样的“成功因素”（成功人物的传记都会让人们看到成功要素），和失败者们完



全不同。但我建议你逛一逛失败者的“墓地”，你可能会感到讶异：你所谓的成功因素在失败者这里也被运用了。

即便如此，我赞同的是每个人应该有自己的职业追求和理想，这是一个职业人的基本心态。只是，不要只顾仰望天空，更应该常看看失败者，从别人的错误中学习，从别人跌倒的地方跳过去，脚踏实地做好每一件事。

《德胜员工守则》中的第十三条有以下内容：公司的任何一位员工都有权利做出以下选择：

(1) 如果员工觉得公司的工作环境和要求不适合自己的工作，可以愉快地辞职或者选择请长假。公司允许其请1~3年的长假出去闯荡，并为其保留职位及工龄。

(2) 员工长假结束后想回公司，须先向公司书面申请，公司根据其是否完全认同公司的价值观、是否仍能胜任公司的工作及请长假后是否对公司造成损害等表现，决定其可否回公司工作，并决定是否需要复训。

德胜给了员工逛逛“墓地”的机会，从而使他们能真正脚踏实地地工作。



诚信教育

欧洲某些国家的公共交通系统的售票处是自助的，也就是你想到哪个地方，根据目的地自行买票，没有检票员，甚至连随机性的抽查都非常少。

一个在德国留学的中国留学生发现了这个管理上的漏洞，或者说以他的思维方式看来是漏洞。他很乐意不用买票而坐车到处溜达，在留学的几年间，他一共因逃票被抓了三次。毕业后，他试图在当地找一份工作。他向许多跨国大公司投了自己的资料，因为他知道这些公司都在积极地开发亚太市场，可都被拒绝了。一次次的失败使他愤怒，他认为一定是这些公司有种族歧视的倾向，排斥中国人。

最后一次，他冲进了人力资源部经理的办公室，要求经理对于不予录用他给出一个合理的理由。接下来的一段对话很令人玩味：

“先生，我们并不是歧视你，相反，我们很重视你。因为我们公司一直在开发中国市场，我们需要一些优秀的本土人才来协助我们完成这项工作，所以你一来求职的时候，我们对你的教育背景和学术水平都很感兴趣。老实说，从工作能力上，你就是我们所要找的人。”



“那为什么没有录用我?”

“因为我们查了你的信用记录，发现你有三次乘公车逃票被处罚的记录。”

“我不否认这个。但为了这点小事，你们就放弃了一个多次在学报上发表过论文的人才?”

“小事? 我们并不认为这是小事。我们注意到，第一次逃票是在你来我们国家后的第一个星期，检查人员相信了你的解释，因为你说自己还不熟悉自助售票系统，所以只是给你补了票。但在这之后，你又两次逃票。”

“那时刚好我口袋中没有零钱。”

“不、不，先生。我不同意你的这种解释，你在怀疑我的智商。我相信在被查获前，你可能还有数次逃票的经历。”

“那也罪不至死吧? 干吗那么较真? 我以后改还不行?”

“不、不，先生。此事证明了两点：第一，你不遵守规则，不仅如此，你善于发现规则中的漏洞并恶意使用；第二，你不值得信任，而我们公司的许多工作是必须依靠信任进行的，因为如果你负责了某个地区的市场开发，公司将赋予你许多职权。为了节约成本，我们没有办法设置复杂的监督机构，正如我们的公共交通系统一样。所以，我们没有办法雇用你。可以确切地说，在这个国家甚至整个欧盟，你可能找不到雇用你的公司，因为没人会冒这个险”。

从上例中，我们可以看出德国对诚信的重视。这是其日耳曼民族的自我约束精神，是其具有高昂活力与凝聚力的来



源所在。而在国内，无论是企业或是个人，往往缺乏对于诚信的基本教育。

前几年为了解决贫困大学生的学费问题，我国很多学校、银行都推出了大学生贷款。但后来结果怎样呢？很多地方的还款率不到 80%，有 20% 多的人就赖掉了。银行唯一的办法就是扣压他们的毕业证，表示不还钱，就不能发毕业证。但仍是收效甚微，因为有人会选择办假证。2000 年全国第五次人口普查，填写自己是大专以上学历的人数，和教育部认可的有大专以上学历的人数相差多少？相差 60 万人。那是 2000 年，还没有现在随处可见的办证小广告。想想现在有多少？所以，一个学生证能起多大的约束作用？如果没有一个跟随人一辈子的社会信用体系，怎样才能在陌生人之间建立信用呢？

在德胜的价值观中，“诚实”二字被放在了首要位置，并被贯彻在日常管理的方方面面。

比如，德胜的财务报销流程在中国的企业中可谓独树一帜。

员工准备好报销材料，无须领导签字，只需到财务室递上材料，说明需要报销的费用。出纳员会接过材料，向员工认真严肃地宣读《严肃提示——报销前的声明》：

您现在所报销的凭据必须真实及符合《财务报销规则》，否则将成为您欺诈、违规甚至违法的证据，必将受到严厉的惩罚，并付出相应的代价，这个污点将伴随您的一生。如果



因记忆模糊，自己不能确认报销凭据的真实性，请再一次认真回忆并确认凭据无误，然后开始报销。这是极其严肃的问题。（严肃地、加重语气地表达）请问您：有没有问题？

在得到掷地有声的“没有问题”的回答后，出纳员开始办理报销操作。在出纳的办公桌前，桌上立有一块很精致的牌子，上面写着和刚才出纳员宣读内容一样的文字。

在德胜的员工，不管任何人，在报销前，都必须聆听宣读《严肃提示——报销前的声明》。员工报销时要写明费用发生的情况，有同时经手人和经手业务的，报销凭据上要写上证明人。报销完成，员工的报销凭证就输入公司的“个人信用计算机辅助系统”。如果发现异常情况，公司就会对该员工的报销凭证进行调查。平时调查部也会对员工的报销凭证进行抽样调查。

德胜公司在报销费用上所表现出的对员工与众不同的信任，刻意激励和培养了员工的诚信品德。这种对员工人格的信任和尊重，旨在让员工主动地塑造个人诚实品牌，但又不会因此失控——公司还有一道“个人信用系统”作为底线和保障。



不做“老赖”

江苏扬州的扬州评话很有名，其中有个著名的段子叫“皮五辣子”，扬州的老一辈们总以“皮五辣子”作为无赖、赖子的代名词。

在现代商业社会中也有这样的“赖子”，也就是那些在商场上言而无信、不遵守契约精神的人。曾经在中国企业关系中，“三角债”关系可谓遍地都是，相互之间拖欠、违约，蔚然成风，也导致那个时期的企业表面看上去风光，但资金链岌岌可危。虽说现代商业环境健康了很多，但仍然不乏“老赖”，甚至双方已经打上了官司，也能一边拖欠着钱，一边照样潇洒生活。而这些“老赖”的债主们即便急得已经无米下锅，但也常常无计可施。

了解德胜的人知道，2004年2月，在德胜一个施工工地的入口处，临时搭起的架子上挂着一块巨大的牌子，上面写着醒目的大字：支付工程款倒计时。牌子旁边挂着一只钟。挖掘机在一边高举着手臂，只等聂圣哲先生下令，就会将已经封顶的建筑全部推倒。而这令人震惊的一幕是因投资方拖欠工程款。在建筑行业来说，欠款现象可谓常见，但德胜是一家始终落实诚信文化的企业，宁可损失，也要坚持这一底

线。据说该投资方相关人员因为没有得到小恩小惠而拖欠资金变成一种常态，德胜公司在万般无奈的情况下做出了上述举动。最终，德胜的这一举动震慑了对方，为建筑业企业出了一口恶气，并让更多的企业重新审视诚信问题。

尽管德胜应对这种丑恶行为打了漂亮的一仗，并影响了更多企业像德胜一样讲诚信，但从整体经济环境而言，“老赖”拖欠的不诚信行为仍然较为普遍。

不过，江苏南京出了一个措施：

据报道，从2014年4月份开始，南京法院开始采用闹市大屏幕的方式公布“老赖”信息。截至9月23日，有42名“老赖”在看到大屏幕曝光或经亲友告知后，主动向各相关法院履行近1000万元欠款偿还。由于方法得当，南京进一步采取了措施，从9月底开始，在所有运行地铁及部分公交线路上，公布“老赖”信息，包括“老赖”的姓名、照片、身份证号码、住址以及欠款数额等，每天播放16次，每10天更换公布。在每天客流量超百万人的地铁内被曝光，滋味可想而知。同时，南京法院还将这些人的信息提供给政府部门、征信机构、金融机构等相关单位查询使用，并将禁止其购买飞机票、列车软卧、商务舱，禁止银行贷款和办理信用卡等。

这个方法可谓新鲜而有效，因为许多人都是好面子的，即便是“老赖”也不例外。最重要的是，这些“老赖”并非无力还债，而是故意拖欠。尽管如此，仍为“老赖”们和商业社会直至今天仍存在的大量失信行为感到悲哀。



作为个人而言，自然是不做无赖之人，并且坚定拒绝与失信之人相交，更不用说成为商业合作伙伴。如同当年德胜洋楼宁愿拆掉已经建好的房子来要求合作方按期付款一样，宁可损失，也要建立诚信合作基础。一句话，德胜洋楼公司拆除的是不守信用和腐败，重建的是真诚和透明。事实上，国家也在全力建设全社会的信用体系，2014年6月，国务院印发了《社会信用体系建设规划纲要（2014—2020年）》，明确了要完成政务诚信、商务诚信、社会诚信、司法公信四大领域34项重要任务。有些平台现在面向全国着手建立征信管理系统，专门将各企业的信用档案建立起来，以备贷款、签订合同等情况时查询。

诚信无价，不做“老赖”。

谨慎接单

对于一般的企业而言，发愁的是如何有更多的订单业务，所以通常来者不拒。但在德胜洋楼公司，并不是对所有的业务单都会随便承接。原因是：

(1) 要考量对方老板信用好与坏。

(2) 在签订主合同前，是否签订有反腐加押合同？如果对方不同意禁止任何形式的贿赂行为，即构成行贿，即违约。如果构成事实违约，对方应向我方支付相当于主合同总价款（合同标的额）30%的违约金。我方也可从合同款项的应付款中直接扣除，并将该笔违约金总额的70%捐给国家有关财税部门或国家认可的社会公益组织；另外的30%（即该笔违约金总额的30%）作为广告费用，在全国媒体上刊登广告，公告该贿赂行为的详细经过，以将该贿赂丑行公之于世。

(3) 签订合同前，将全国所有的竞争对手名单和联系人交给对方，让客户选择是否最终确定由我方做业务。这一点是需要信心和勇气的，万一煮熟的鸭子飞走了，也要做好思想准备，说明自己公司的实力、诚心或者不可替代优势还有一定的提升空间。

(4) 合同可能设有陷阱。在许多国内外贸易履约中，往



往存在着不守信誉、不讲公德等问题，其中欺诈行为非常普遍又很难预防。这种合同一般都“包装”着合法的外衣，貌似合法公允，实则是利用合同来骗取财物的不正当竞争行为。据观察，其主要有以下几种方式：

1) 诱。一是以“利”相诱，用低投入、高回报当诱饵；二是以“炒”相诱，不法者编织离奇故事，大炒大传子虚乌有的故事，引人上当签约。近年涉外贸易中的30宗合同被骗大案、被大炒的饲养蚯蚓的发财戏、连锁促销等，都是此类骗术的“代表作”。

2) 钩。这是贸易中最具典型的手段。一是“预设埋伏”；二是“以少博多”；三是“金蝉脱壳”。不法商人以承包人或业务员等“合法”身份签订经济合同，等货一到手，就以低价倾销出去，收入归自己后，则逃之夭夭。

3) 谋。即“空手套白狼”手段。一是“以小谋大”。挖空心思签订了某项产品，或预约销售，以支付微小定金的方式大捞一把，尔后便“曲终人散”。二是“以假谋真”。履约时以支票付款，但有意交付不符合要求的支票，利用银行支票承付的时间差骗取财物。三是“以介谋利”。例如，浙江兴中咨询公司与某乡镇纺织厂签订了中介合同，合同规定，由咨询公司对其订购的法国剑杆织机进行全面考察，制定可行性报告，并介绍一国外设备公司负责对织机的技术参数进行鉴定，咨询公司职责即履行完毕。签约后，纺织厂交纳了180万元中介费，但不久就发现所谓对织机的技术参数进行

鉴定的合同是一个地道的骗局，希望追回中介费，却被中介方以合同条款中“非订购责任”为由而拒绝。

4) 伪。明明是皮包公司，或已注销的企业，却把自己包装成一个大公司的派头，虚张声势。其一，虚构合同主体；其二，虚构合同标的。其中，虚构合同主体、冒他人名义签订假合同比较常见。例如，某乡镇建材公司经济效益一直很好，名扬周边。近年来，一些国际骗子多次假冒该公司的名义，签订了不少建材期货假合同，弄得这家公司一筹莫展。

5) 媒。行骗几方沆瀣一气，相互介绍，以达到骗取钱财的目的。例如，某厂购买制革原料，通过多番转介，转来转去，到后来买卖双方谁是谁、货在哪里都不清楚，打官司都找不到被告。

6) 坑。骗者通过渲染、鼓吹，达到诈财的目的。其一，故弄玄虚。一些人打着生产高精尖技术产品的幌子，诱使厂家签下貌似合法实为行骗的合同，让厂家加工样品，而受骗方永远都达不到合同标准。其二，懵中渔利。在合同中大搞文字游戏，伺机浑水摸鱼。如在条文中设置苛刻的技术陷阱，潜伏“杀机”，以骗取合同保证金、技术转让费，或倾销伪劣原材料，牟取暴利。

因此，签订合同前最好由律师、法务部或相关部门把把关。

(5) 提倡“嫌富爱贫”的行为。如果是政府与一私营老板同时来要签单，那一定要提倡优先选择私营老板，也就是



相对弱势的一方，这样才能相对公平。或者德胜认为，私营老板做生意比较不容易。

(6) 永远采取“以能定产”而不是“以销定产”策略。不上市，不为了市场占有率或销售额而片面或盲目扩大再生产。对于有些超出企业实际能力的业务或者是覆盖区域范围以外的业务，要坚决拒绝。

(7) 不能昧着良心做事。有些项目有可能会引起当地的社会矛盾，给当地的发展带来负面影响，一定选择不要做。比如造成水土流失问题，或种植鸦片、使用转基因木材等。

(8) 要做就做精品，做“传家宝”似的产品，让客户满意。在产品质量问题上是没有商量余地的，永远要做经得起考验的服务和产品。

(9) 签订合同后，就要有承担风险的准备。有一年，因为受强飓风的影响，美国的建材价格猛涨，但为了信守合同，德胜公司仍然将以超高价进口的商品按照合同价提供给了客户——为了信誉，亏本的业务也要坚持做。最终，德胜赢得了客户的信任和盛赞。

控制贪念

法律上有一个“无过错责任原则”，也称无过失责任原则，是指没有过错造成他人损害的，依法律规定，应由与造成损害原因有关的人承担民事责任的确认责任的准则。执行这一原则，主要不是根据行为人的过错，而是基于损害的客观存在，根据行为人的活动及所管理的人或物的危险性质与所造成损害后果的因果关系，而由法律规定的特别加重责任。学术上也把无过错责任称为“客观责任”或“危险责任”，英美法则称为“严格责任”。

上面这段严谨的表述大家可能会觉得相当拗口，我们不妨来看一个实际例子：

苏州甪直镇有一家公司就遇到了一件“无过错责任原则”的事，说起来老板比窦娥还冤。

起因是一位女员工经常遭受喜欢吃醋、赌博、喝酒的丈夫的暴打，同事经常看到她脸上有青紫的被打的痕迹。有一天，她因加班晚上回家晚了，又遭到丈夫的误解而被殴打。第二天早上因不愿在家多待，她就比平时上班时间提前了半个小时到了单位。

早上7点40分左右，这位坐在二楼车间里的女员工感觉肚子一阵阵绞痛，难以忍受。公司的清洁工赶忙搀扶她到了



门卫室，在此过程中，她有一位老乡同事解释说他们夫妻又吵架了，她又被打了。门卫值班人员立即打电话通知她丈夫来公司接她去医院看病，结果医院诊断为脾脏破裂，因刚过完年，她没有钱看病，向公司提出借钱。公司老板出于好心，就为她垫付了一笔医疗费。

然而，手术做完休完病假后，这个女员工却恩将仇报，一口咬定她的伤害是工伤，说她是头天下午被工厂的机器撞伤的。更让公司难以应对的是，曾经说她被丈夫毒打的老乡同事也一口咬定说看见过她被机器撞了。

虽然一起工作的其他 4 位同事都去劳动部门做了笔录，都说没有看到她被机器碰撞。但根据《中华人民共和国工伤保险条例》第十九条的规定，劳动部门还是认为公司提供的证据不足，认定应该属于工伤，要求公司积极调解处理。一旦做出书面认定，公司需要支付大约 38 万元工伤赔偿金给该员工。

公司迫于无奈，只好进行调解处理，答应赔付给这位女员工 10 万元作为工伤补偿金，并解除劳动用工合同。

你说公司冤屈不冤屈？虽然知情者都知道她是因家庭暴力造成的脾脏损伤，但是没有证据足以证明这一点。从这个案例而言，公司在个别员工品德缺陷以及法律偏向劳动者的双重压力下也成为弱势群体，承担了不应该承担的法律风险。

任何企业都应该以此事件为诫，多注意规避劳资方面的风险。

德胜提倡做人的最高境界是诚实，上面这位女士显然违背了做人最基本的诚实底线，以欺诈的手段达到了捞钱的目的。



的。殊不知，她虽占了便宜，但失去了尊严；虽顾了眼前，但输掉了未来。

中国古人以不贪不欺为宝，实质上与做人厚道的理念是完全一致的。德胜公司从企业文化入手，对员工的品德进行全方位的考察与教化。从念头上入手，防微杜渐，认为人一生最宝贵的是不能坏了个人的品德和做事的规矩。如果员工心存贪念，欺诈成性，巧取豪夺，就完全背离了“诚实”的核心价值观，产生离心离德乃至违规违法行为，走向歧途。所以，德胜对员工的贪念控制，从灵魂深处管理开始，提升员工的做人标准，是值得许多企业借鉴的重要举措。

中国传统的修养讲究诚心、正意、格物、致知、修身、齐家、治国、平天下。最根本的一点就是要诚心。诚者，天之道也；诚之者，人之道也。

德胜的文化管理成功之处，就是探索出了简便、实用、高效的心灵管理模式。这种管理模式直达人心，从员工灵魂深处发掘，实现人人自觉自愿的自我管理过程。对德胜的员工来说，“勿以恶小而为之，勿以善小而不为”应该改成“勿以恶念小而思之，勿以善念小而不思”。就是说，不要忽略小小的邪恶念头对心灵的深度影响、对情操的损害作用；不要轻视小小的善念对自身修养的裨益、对人格境界的提升。

德胜通过防微杜渐的念头控制，培养了一批品德良好的员工，打造了良好的公司形象，使公司走在健康、可持续的发展道路上。



价值驱动

我 2014 年 5 月份去美国参加 ATD 年度全球会议，其中有一天的安排是由迪士尼介绍人才培养经验。下午 16 点 30 分前，会场已座无虚席，且多数人的表情都比在其他场合更轻松和充满期待，仿佛听到“Disney”（迪士尼）已然是一件快乐的事。

迪士尼的创建人华特·迪士尼（Walt Disney）先生说：“你能梦想、创造、设计与建造世界上最神奇的地方，但每一步都需要人来实现。”沃尔特抓住了公司经营的核心——人。迪士尼在短短几十年中就取得了令人瞩目的成就，使之成为世界上家喻户晓的公司，在这非凡成功的背后是迪士尼紧紧抓住了人员录用、培训、培养三环。每个岗位上都是第一流的人员，才能使每项工作达到最佳水平。迪士尼公司让每位新人先进行自我评估，再“量体裁衣”的做法是录用到合格人选的最佳途径。在准确地了解各类人员的素质和能力之后，从工作的实际需要出发，围绕着职位的特点进行有针对性的培训是必不可少的。迪士尼的培训异常精准和细致，就像一个简单的细节，在迪士尼乐园 22~24 步之间必定会安放一个垃圾桶一样，经过精心了解和设计。



在人才选拔、培养上，迪士尼无疑把自身这种强烈的企业文化自始至终地贯穿在每一个地方。而在迪士尼文化中，“欢乐”这个词必不可少，某种程度上，这是迪士尼创造的一种特殊的无形产品，其质量完全取决于每个员工。但如何让每一位员工在每天看似简单、重复工作的时候始终保持“面带微笑，服务顾客”，这对许多企业来说都是头疼的难题。迪士尼采用了大量的激励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖，以及服务期满 10 年、15 年及 20 年的特别奖励会餐等。为什么这些措施可以取得良好的效果？我想这里的核心点是员工从一开始就对企业文化的认同和自始至终的共识：自我要求，认同公司与管理者一起，为顾客提供更佳服务。

迪士尼这家公司的使命是什么？**Make the world happy**，即让全世界开心。所以，迪士尼的任何产品、任何服务、任何东西，都是令人开开心心的；它拍电影全是喜剧，没有悲剧，即使是悲剧也会把它拍成喜剧，它的员工也是开开心心的，它找来的人首先是开心的，这样他们才能做出开心的事。如果一个人阴沉地每天闷闷不乐，那让他使别人开心也是不可能的。整个文化建设正是这样一种使命驱动。

还有一家公司，丰田。在芝加哥的一个大雨天，一辆丰田汽车停在路中间，刮水器坏了，司机愣在那里，不知道该怎么办。突然，从大雨中冲出来一个老人，连雨衣也不穿，就趴在上面修起刮水器。司机问他是谁，老人说：“我是丰



田公司的退休工人，看见我们的产品在路上出现问题，我有责任和义务修好它。”这就是强大的使命感和企业文化，让每个员工觉得公司的事就是自己的事。只有有这样的员工、这样的文化，才能让一个企业走得远。

世界上卓越的企业都是相似的，坐落在苏州一角的德胜洋楼公司同样用文化将全体员工打造成为一个具有高度敬业精神、自动自发的幸福群体。正如其创始人聂圣哲先生受邀在2014年11月2日“第四届国际卓越运营年会”上所做的主题为《人动化是自动化的根基——兼论幸福企业构建目的》的演讲中提到的：“自动化制造必须以优秀工匠的‘人动化’为基础，‘人动化’需要快乐工作、幸福生活且身怀绝技、具有匠魂的工人！”

何谓正确

看到某教育频道在采访一位外嫁德国人的中国妈妈，探讨中德教育方式的不同。妈妈分享了孩子生活和学习中几个小故事。其中一个是这样的：有一天妈妈带着孩子去一家咖啡馆，侍者首先端上来妈妈点的一杯咖啡，咖啡散发着香气，同时在咖啡托盘里还放了精致的饼干作为搭配的点心。孩子看到后，就伸手去拿饼干。没想到，侍者向后退了一步，避开了，并且很和善但又非常正式地对孩子说：“这个饼干是给你母亲的，你想拿的话，问过你母亲了吗？”

这位妈妈说：“我当时有些惊讶，但很快就反省，这个道理应该是我作为母亲提前就应教给孩子的，我很感谢他（侍者）对孩子说了这番话。”

这位侍者和这位母亲都令人尊敬，他们做出了正确的思考和行为。

什么是我们需要的哲学呢？用一句话表达，就是“作为人，何谓正确”，也就是简单、质朴的做人道理、人类基本的伦理道德。

什么是我们需要的人才管理的哲学呢？在此基础上，可以表达为“作为企业人，何谓正确”。



与此同时，后者是建立在前者基础上的。很难想象，一个连基本做人都不合格的员工会成为一个合格的企业人？

稻盛和夫曾说过，京瓷是他 27 岁时周围的朋友帮忙创办的公司。经营企业，他是外行，既没有知识，又没有经验，根本不知道怎样才能把企业办好。烦恼之余，他决定姑且“将作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻下去”，意思是“不可说谎，不给人添乱，要正直，不贪心，不能只顾自己”。

上述案例中，无论哪一条，都是很多人孩童时代家长和老师就教过的、长大成人后却忘了的、单纯的规范。而稻盛和夫就将这种规范作为经营的指针，作为判断事物的基准，也恰恰基于此，京瓷成为一家伟大的企业。

在德胜的管理理念和实践中，同样非常注重、强调和规范“作为人，何谓正确”的原则。德胜提倡“平民教育”，将每一位德胜人首先培养成一个合格的人，一个诚实、勤劳、有爱心、不走捷径的合格公民。所以，我们在《德胜员工守则》中看到很多非常简单但又最为基本的行为规范：礼貌待人，见面问好，分手说再见；同事生病或受伤时，必须停止手头的工作（或休息），立即向上级反映并给予相应的帮助，因为你生病或受伤时也需要其他同事这么做；在睡觉期间不得大声说笑，否则会影响其他同事的休息；就餐完毕，将自己座前的饭菜残渣清理干净……

倘若，“作为人，何谓正确”这个问题，我们或我们的员工都回答不清楚，那么又何谈“管理”二字呢？

第二部分



制度设计

第二次世界大战期间，美国空军降落伞的合格率为 99.9%，这意味着从概率上来说，每 1000 个跳伞的士兵中会有 1 个因为降落伞不合格而丧命。军方要求厂家必须让合格率达到 100% 才行。厂家负责人说他们竭尽全力了，99.9% 已经是极限，除非出现奇迹。

军方负责人采取了一个措施，没有想到，奇迹居然真的出现了：降落伞的合格率达到 100%。

这项措施说来也简单，就是军方调整了产品的检查制度，要求每次交货前从降落伞中随机挑出几个，由厂家负责人亲自跳伞检测。

一项好的制度可以让产品合格率达到 100%，推动企业持续、健康地发展，与此同时，同样的人，不同的制度，可以形成不同的文化，并且产生巨大差距和结果。

良好的制度设计对于企业制定规章制度和有效管理，具有非常重要的作用。大多数人对德胜洋楼的熟悉正是从一本有关德胜制度的书开始，并由此想探究德胜到底是如何设计出这样出色的制度。

那么，制度设计都有哪些原则呢？除了必须要合法合规



外，这里不妨列举一下德胜洋楼公司制度设计的部分原则：

第一，主导思想。

办企业一定要有自己的主导思想，主导思想也决定了制度设计的原则。你想做基业长青的企业，凭什么做？这就要看你的主导思想了。如果主导思想是想把规模做大，但现实是你不一定能做长青的企业。因为“大”与“长久”是不能画等号的，“大”只是相对的，“长久”需要把根基打扎实，需要一点一滴的积累和持之以恒的作风。

要做基业长青的企业，必须有符合人类文明的主导思想，如平等、公平公正、仁爱等，必须以追随者的幸福和快乐为基础。

主导思想还需要回答以下问题：

- (1) 企业是严格管理还是松散管理？
- (2) 企业对员工的待遇是好、一般或者克扣员工？
- (3) 企业对客户的服务态度如何？
- (4) 企业主与员工之间是何关系？

在经营方面，经营思想和理念必须回答以下问题：

- (1) 企业要做大还是做强？
- (2) 企业的业务经营范围是什么？
- (3) 企业生产的产品和为客户服务的理念是什么？

第二，要了解东西方人性的基本特点。

在企业管理制度的设计方面，有人认为西方人与东方人有所不同，西方人认为人性本来是恶的，而东方人认为人性

本来是善的。正基于此，他们还在制度设计方面进行了对比，如下表所示。

	人性	制度设计	优势和劣势
西方	人性是恶的	制度设计以遏制“恶”的滋生为原则，堵塞一切可能产生“恶”的源头，一切要向善	分析思维、局部思维和量化思维（在决定战略后的具体执行上，西方思维占据优势）
东方	人性是善的	忽略了人性中罪性和私利存在的事实，未能从制度设计上遏制“恶”的源头	综合思维、系统思维和模糊思维（在战略决策上有优势，但导致执行力缺失）

德胜则认为，人有恶的一面，也有善的一面。通过制度激励人性向上、向善，遏制人性向下、向恶；通过督察和奖惩，保证制度有效执行。企业文化就是要彰显和弘扬积极的、正面的文化，纠正和消除消极的、负面的文化。通过制度，让员工的价值观保持一致，想法统一、步调一致，减少管理内耗。如何做到这些？那就需要通过有效教育和引导，扬善抑恶，遏制人的私利性，促使人心向善、向上，只要内心愿意改变，恶与善的比例就会发生变化，多数人可以成为君子。每个人的智力是天生的，但优秀的品德、良好的修养、待人的赤诚等却是可以教育的，优秀的企业就是一所负责责任的学校。

对于德胜而言，一切都按制度办事。公司遵照三权分立



的思想：设置法规部，负责制定规章制度、操作细则和标准；设置督察部，负责推动执行规章制度和操作细则，发现和纠正工作问题；设置奖罚部门，负责对违反公司价值观或者被指出错误却拒不改正的人进行处罚，对表现优秀者给予奖励。并且，在制度运行的过程中，不断思考如何能够确保公平、公正，对权力进行制约，以此让制度落在实处，建立起组织的制度理性。

第三，要利人利己。

企业管理中，损人利己和不利己的事都不要干；损人又损己的事更不能干；利人又利己的事要多干。

其实，企业在制度设计方面要格外注意。比如，某银行制定的一项令人耻笑的规定：如果员工上班后三年内结婚、生小孩，就会被辞退。这是严重违反《劳动法》的行为。如果员工接受不了，递交辞职信，显然这正中银行的圈套。要是银行强行辞退，员工可以去起诉，起诉前可把他们对话内容进行录音，把相关书面规定妥善保存，作为证据。

又如，某公司老板在自己办公室大门上写着：再早上班也是迟到，再晚下班也是早退。这种无厘头的说法让人笑掉大牙。

因此，在企业管理中，一定要多做既利人又利己的事，切不可做那些既损人又损己或者损人不利己的勾当。

第四，制度应该是双向的，既要制约全体员工，同时也要制约公司董事会、管理者和公司本身。

企业的管理制度必须是双向的，而不能只是约束员工的，对董事会和管理者没有约束。单向制度显然是不合理的。比如，德胜洋楼公司的制度规定：

(1) 如董事会放弃“质量问题不可商量”的永恒宗旨，即被视为公司董事会宣布解散公司。

(2) 每个施工现场必须至少有 1 名质量督察官，否则员工可以拒绝工作，并且拒绝工作期间要发放基本工资或补助。质量督察官在指出质量隐患、材料伪劣或工艺粗糙时，应坚持原则。若与上级发生冲突，在遭到解聘或开除前，必须将原事件通报客户和权威部门，向媒体披露自己所遭受的不公平待遇后，须发足 5 年工资才可解聘或开除。

(3) 施工工人工作前，若没有足够的劳保产品，可以拒绝工作，拒绝工作期间要发放基本工资或补助。

(4) 员工在自由论坛公告栏中，可以在任何时候发布揭露公司违规甚至违法的证据。

(5) 企业家的社会责任感：产品好，对员工好，做慈善。

(6) 假如与邪恶为伍，公司必须宣布倒闭。

(7) 若错误计算奖金或工资，要额外补发 20% 的钱款给当事人，表示对公司的惩罚。公司或决策层犯错误后要勇于承担责任；不能犯错后没有勇气承认，时间一久自然就没有下文了，这是失信于他人的愚蠢做法。



(8) 为了员工的安全，不建议高级管理人员随意拨打施工工人的手机。

(9) 一个不成文的规定：任何员工可以直接向公司决策层反映问题。问题解决后要进行总结，增添或弥补相应的制度，以防范以后此类事件再次发生。

(10) 公司决策层不能从个人情感出发解决某些原则问题。

(11) 公司不能从员工的工资中直接扣除做出处罚扣减的部分。员工受到处罚时，须由员工自己取出应扣除的现金交给公司财务部门。

(12) 公司宁可漏掉一万，也不能怀疑或冤枉一个好人。因为，误解比恶意更可怕。

.....

第五，制度绝不能失去制定的目的和意义。

打个比方，假设规定男性最好学习到 60 岁，女性最好学习到 55 岁，然后直接退休，这样就不存在就业的问题了。这样的制度有什么实际意义呢？

再以治疗疾病为例，比如可以控制风湿病不让它在 120 年内发作，这样虽然不能根除，但 120 年后风湿病患者可能早已去世了。

但是，现实中有企业规定：为了防止臭味，员工宿舍里不能摆放鞋子。那么请问，要将鞋子摆放在哪里？合适的做法是，你要制定出让员工保持清洁的规定，身上的衣物包括

鞋子没有臭味，而不是规定不能在室内放鞋子。

第六，制定制度应该有多重选择余地。

制度条款中，应该让员工在两者或多者之间选择，而不能是唯一选择。因为企业制定的不是国家法律，国家法律不需要解释为什么，而企业的规章制度最好要解释为什么这样做，才能让员工欣然接受。谈论国家法律时，只能说是个人的看法，但讲企业管理制度时，一定要越清楚、越透彻越好。管理人员对自己企业的管理制度要具备三个能力，即阅读能力、书写能力和表述能力。全体员工要把规章制度导入自己的脑海里，融入思想中。并且，企业管理者要率先遵守每一项规章制度。

第七，标准化罚款和象征性罚款。

德胜要求员工不得接受客户的礼品和宴请，但是这一条制度如何衡量执行的情况呢？在德胜制度中，对此给予了明确说明。比如，“不得接受 20 支香烟以上、100 克酒以上的礼品，20 元以上的工作餐，违者属于谋取非法收入，一经查实立即开除”。又如，德胜要求员工上班不打卡，但上班时必须满负荷工作。那什么才算满负荷工作呢？“工作中闲聊、哼小曲、吹口哨不行，每次要罚 100 元；工作时不带笔记本的，每次罚 20 元；对客户的问题不解释、不解答、不落实，对上级布置的任务、同事拜托的事情无回话的，每次罚 50 ~ 500 元；有意怠慢工作或工作不努力的，直接解聘；发现隐患不立即上报的，每次罚 50 ~ 500 元；



应急情况，未交接好手头工作又没向公司报告的，每次罚款 50 元……”

上述制度对于违反之后的处罚规定得非常清晰，足够详细、明确和标准，值得借鉴。

另一方面，关于员工违反公司制度，德胜还看到了一般企业可能忽略的情况。

如果一位员工违反了公司的规章制度和操作程序，公司要酌情考虑他是不是工作较累，或是当天处于情绪低落状态等。而最终决定是否需要处罚以及如何处罚，德胜判断的依据是他有没有尽心尽力、尽职尽责地投入到工作中。在德胜看来，面对员工在工作中的失误，要考虑一个可能被忽略但无法回避的事实，那就是在企业里，工作最多、最累的员工往往犯错误的概率也大，如果在这种情况下对责任人进行较重处罚，显然有失公平，等于在侧面打击了员工的积极性和工作热情。因此，德胜公司为了解决这一问题，制定了一项特殊规定：象征性地处罚当事人 1 元钱，或让他将 1 元硬币挂在办公室的显眼位置以示警醒，不允许再犯同样的错误。

第八，非法占有罪。

在德胜，要求借别人的东西一定要归还，并且及时归还，否则就是非法占有。

曾经有一个女孩借同班同学的一支铅笔，说好要在一周内归还，结果她言而无信，没有及时归还给对方。对方警告



她说，会以非法占有罪起诉她。她觉得好笑，心想不就是一支铅笔，还这么大动干戈，值得动用法律吗？但没有想到的是对方是认真的，真的将她起诉到了学校法务部。法务部最终判决：学生还在上学期间就有非法占有行为，这是严重的不遵守做人原则的行为，应该坚决予以制止，对借铅笔的学生给予开除学籍的处罚。

第九，把爱给足，许多条款要比人人艳羡的岗位的待遇还好。

我国正在逐渐步入养老型社会，但绝大多数企业都只按规定和员工共同缴纳养老保险金。以江苏为例，普通公民和企业共同缴纳养老金的费用占工资的 28%，但退休后领取的退休金也只是满足基本生活所需。

怎么办？企业管理者可否制定出比公务员还要优越的保障制度？

在德胜，有专门的养老金管理制度，设有养老金保管委员会和养老体系保障委员会，并按照利润和固定资产增值额对养老金进行剥离，单独进行基金管理。养老金领取方面，工作多少年即可领取多少年养老金，金额与个人所得税起征点和最低月工资挂钩，以适应经济发展和考虑通货膨胀的问题。此外，德胜公司还有许多规定非常优越。比如，产妇在国家规定的假期前后各增加一个月；员工工作满 5 年，可享受公司提供的免费出国旅游一次，等等。按德胜的说法就是，在制定制度时，要把对员工的爱给够，让员工全身心投入在



企业工作。

第十，解决面子和关系的问题。

在现实中，有些话能说，但不能做；有些话不能说，就是要说，也要非常委婉和含蓄地向对方表达出来，但可以做。

除此以外，在实际工作和生活中，有两种现象不可忽视：第一，面子。总是要顾及某些人的面子，为了面子，许多原则性的问题就会让步。第二，关系。遇到任何问题，第一时间就会考虑到是否与相关人员有关系，不是靠行政或法律手段来调解或解决，而只想着凭关系去解决。

从长远来看，这些做法对企业的正常发展是有害无益的。无论是面子问题还是关系问题，最终都是走捷径，都是打破正常秩序，求得保全自己。为此，企业不妨从以下方面入手：

(1) 制定一套完整的制度来制约。由更多的人为干预变为由管理制度来解决，这样对每个人都公平，而且还可有效地防止不正当的现象以后再次发生。

(2) 任何事情尽量做到透明化，也可以有效地防止出现面子问题或四处找关系的现象。

第十一，德胜制度还照顾到 8 小时外的事。

8 小时以外的时间一般由企业员工自主安排，这是员工充分享受的权利，企业一般是无权干涉的。但第二天从事长途驾车者、驾驶起重机械的人员、3 点就要起床做饭的厨师、在高空作业的人员等，尽管在 8 小时以外，公司依然要进行干预，因为这是对他们的健康和生命负责。任何时



候，凡是为员工的健康和生命负责的行为，都可以说是不过分的。

对员工来说，法律没有规定不能做的事情，员工都能做。但是，8小时以外，尽管员工的生活由自己安排，但带有赌博性质的打扑克、打麻将等行为在德胜是不允许的。因为赌博不仅是一项不好的行为，还会失去大量的时间，让人变得更为懒惰，使人与人之间的关系复杂化，并且会使长期沉迷其中的人的身体健康受到影响，是有百害而无一益的。尽管如此，8小时以外，员工的个人行为，公司都会给予尊重，包括员工的隐私权。

第十二，生命第一，提倡见死相救、见义勇为。

现在常有人感叹人情冷漠，在大街上有老人摔倒后，周围可能有一群围观之人，却没有人敢把老人扶起来。更让人悲哀的现象是，即便有人想要助人为乐，也得先拿出手机拍一段视频，并请周边的人证明自己不是肇事者，然后才敢做好事。为什么？原因是担心遭到老人讹诈。

但德胜不同，在德胜，大力倡导生命第一，提倡见死相救、见义勇为。

在德胜看来，如果员工见死相救了，可能就救回了一条鲜活的生命，那功德远胜于支付有限的金钱。企业何不采取以下办法来提倡员工见死相救：

(1) 如果有员工信用管理系统，可以提高施救人员的信用额度。



(2) 如遭到讹诈，用制度支撑，以企业作为后盾，为被讹诈人员承担一切费用。这样，员工做好事就没有了后顾之忧。

因此，企业用规章制度作为支撑，鼓励员工做好事，为员工撑腰，对于社会和谐和企业正效应发展岂不是更好？

当然，制度设计规则远不止以上这几点，德胜以自己的方式做了相应的创新和表率。另一方面，对于企业而言，制度最难的不是制定，而是有效地执行。德胜不仅是制度制定的榜样，也是执行的范本。正是这样的制度和文化，造就了德胜的管理成果。

公司政治

德胜洋楼公司开创了一个管理课题，叫作“公司政治”。

德胜提出的“公司政治”只是围绕正当的公司商业经营和公司在推动社会发展方面所体现出的巨大作用，涉及公司里普遍存在的政治活动。在这里，“公司政治”既不涉及国家、社会政治，老板和管理者的品德及异常行为，也不涉及纯粹的权力斗争，特别是违法、犯罪等不具备普遍意义的错误行为，更不涉及带有任何个人的感情和立场色彩的内容。“公司政治”是谈公司的管理者应该怎样合法经营，公司的员工如何做合格员工，在社会上如何做合格公民。

德胜研讨的“公司政治”大致包含以下内容：

**1. 公司决策者是可以专制与独裁的，但必须专制
和独裁专业化，不能盲目威权化**

在公司里，要对小问题广泛进行讨论，而对大问题只征求意见。德胜公司创始人聂圣哲先生在他的《苹果为什么不曾烂掉》一文阐述道：“公司不同于国家，‘公司政治’不同于社会政治。在社会政治里，独裁和专制绝对是贬义词，为人类文明所唾弃。但‘公司政治’是需要专制的，只不过要



求独裁者有过人的智慧和对专制的专业化。一般规则是，在公司发展方向的确立与战略调整上，实行绝对的独裁；牵涉员工福利、个人权益保护、日常运转等问题时，则往往进行广泛的民主讨论。乔布斯是一个对‘公司政治’相当熟练的独裁者，且独裁得专业。他懂得什么时候该专制，什么时候该民主……”

公司可以实行专制，并有许多事情必须实行专制。独裁者必须有足够的智慧和清醒的头脑，必须要有极为专业的专制手段；人权、法规不可触碰。

2. 公司的合理“阴谋”

这里所说的“阴谋”是用来惩治邪恶、弘扬善良、教育员工的，尤其是与人力资源有关的制度、方法，要预留操作空间。社会上总有一些品德恶劣的人，利用法律作为自己谋取私利的工具，所以，公司必须要有相应的应对措施，包括“合理的阴谋”——程序化的，不以欺诈、侵害别人权益的“阴谋”，是褒义的阴谋，是正大的阴谋。作为老板，必须深刻认识到，制定“阴谋”本质上是争取主动权和大规模清除残留在公司内部“病毒”，而不是损害员工的权益。

3. 公司的价值观

在公司里一定要遵守人类共同认可的价值观，不遵守就没有利润。例如，勤劳是对的，懒惰肯定是错的；诚实是对的，虚伪肯定是错的；有爱心是对的，冷漠一定是错的。这



些价值观都要坚守。企业的精神领袖应经常有意缺席一些重要会议，让价值观牵着公司走；要能理解一线员工的诉求，员工跟你说话，一定要听员工说完；要与员工保持联系和沟通，并要直接与他们联系，不要隔层联系。

4. 公司的发展前景与展望

老板对公司的发展前景一定要描述得清晰、合理、实在，绝不能对员工开“空头支票”。

5. 事情越简单越好

在工作中，一定要将复杂问题简单化，一旦变成简单的问题，就要十二万分认真地加以研究解决。切记：简单不等于草率；复杂不等于认真。

机构设置也要简单。宁可一个人干两个人的活，也不能机构臃肿。

6. 公司规章制度

规章制度制定得是否合情合理，是否言语亲切？要用通俗易懂的语言来表述规章制度，并且要把规章制度植入员工的脑海和观念中，确保规章制度 100%、不折不扣地被执行；要清楚，“做事机械”其实是员工的一种难得的优良品质。

7. 公司文化取向

与员工沟通、交流时，须用浅显易懂的语言和例子；必须坚决营造“不懂绝不装懂”的文化氛围。作为老板，须懂得“悖论用人法”：当员工的本职工作做得十分出色后，就



不要再让他继续做下去了，这是公司政治的很重要的一个细节。当员工的本职工作做得特别好时，就需要给他换一换岗位，因为他已经做到头、做到顶了。还有个别员工为了达到从事管理工作的目的，拼命把本职工作做得十分出色，但等把他提拔之后，公司就开始出现瑕疵了。此外，“悖论用人法”的例子还包括：将有矛盾的员工调到同一部门工作；员工要跳槽，绝不挽留；被三人以上证明有散布离开公司言论的员工必须离开，要大张旗鼓地鼓励员工跳槽，树立“天并不会塌下来”的观念；要给好高骛远的员工提供出外体验的机会，但这类员工离开公司一般都没有好发展，只能作为失败案例，当然有好结局者也是好事，如果他取得成功，应表示祝贺，而如果他发展不好，公司同意让他重新回来，他可能会在公司工作得更加卖力；对工作不认真的人要每天公示“工作流水”——通过公共电子邮件、微信平台等进行公示。

8. 公司“潜规则”

作为老板，必须做到听汇报只听不说；对问题不要当场表态，而是最大限度地“堵缝”；必须杜绝一切下级对上级的恭维与颂扬；尽量不制定急功近利的战略，否则可能出现有利令智昏的情况；必须建立民主的内部人才流动机制，以降低人员管理成本。

9. 防止某些官僚文化对公司体系侵蚀的应对措施

公司所有机构设置一定要最大可能地区别于政府机关；



尽量不与政府保持过于密切的关系，要与政府官员保持一定距离。从长远讲，紧密的官商关系多会成为隐患。

.....

总之，德胜提出的“公司政治”中虽然有些话表达得十分直接，但显而易见是善意的，而非恶意的。“公司政治”是一套对公司行之有效的管理系统，是德胜公司管理的精髓。在当今复杂的商业环境下，每家企业也应对自己公司内部的政治进行剖析，而不是刻意回避，同时也可以认真总结，为广大企业界的朋友带来启发或使其有所借鉴。



形式实质

形式要与实质并举。形式经反复、不断地强调，最后就会变成实质。

比如，德胜洋楼公司在员工报销时不断宣读《严肃提示——报销前的声明》：“您现在所报销的凭据必须真实及符合《财务报销规则》，否则将成为您欺诈、违规甚至违法的证据，必将受到严厉的处罚，并付出相应的代价，这个污点将伴随您的一生。如果因记忆模糊，自己不能确认报销的真实性，请再一次认真回忆并确认凭据无误，然后开始报销。这是极其严肃的问题。”

在德胜的管理中，不仅在财务报销时出现这样的形式，在其他很多方面，德胜都利用规章制度中的宣誓、心里默诵、宣读、宣讲等形式，达到教育和训导员工的目的。

又如，新来的员工必须宣誓：“我将努力使自己成为合格员工，靠近君子，远离小人！”

全体员工每天早晨要在心里默诵两句话：“我实在没有什么大的本领，我只有认真工作和虚心学习的态度。”“我怎么又要小聪明了，我真的好危险。”

宣读制度对于德胜人也已成为习惯。如宣读《人生六



诚》的条款：“一诚，不许把人作为偶像拜；二诚，不许随意发誓起诅咒；三诚，不许贪恋别人的财物；四诚，不许懒惰、不孝、不感恩；五诚，不许偷盗、奸淫、谋杀；六诚，不许撒谎、害人、做假证。”通过不断宣读制度，员工产生了一种凝聚力。

千万不要小看宣誓、默念这样的形式，在企业管理中，它们可以发挥巨大作用——不断重复的形式奠定和巩固了实质。

在形式服务实质方面，德胜有许多实际管理案例可予以借鉴。以下举出两个实例：

（1）对施工产品质量问题绝不妥协。

有一次，在杭州某工地，一位名叫姚百灵的员工发现送来的材料有瑕疵。他坚持原则，绝不允许这批材料用在建房子上，即使在某领导同意使用的情况下，他仍然没有妥协。为此，公司创始人聂圣哲先生以隆重的方式对姚百灵给予了奖励：公司将打印好的奖励公告放在竹筒内，派专人专车，历经3小时的长途，送到施工现场，随即召集全体人员开会，以“管藏圣旨”的形式，郑重宣读奖励内容，并辅以奖金。

这件事虽然表面上看只是一种形式，但其实它对全体员工、客户以及从事德胜管理的研究者都产生了积极的暗示：在德胜，就是要按规矩做好事、做实事。通过这种高明的管理艺术，将一件坚持原则的小事，演化成为富有传奇色彩的企业文化经典案例，在员工心中引起心灵共振。



(2) 不处罚当事人，去各施工现场说明犯错经过。

另一个案例也具有异曲同工之妙。某次，有一个瓦工组（4个人）没有按照施工程序施工，因为返工而造成10多万元的经济损失。一般的企业可能会采用经济处罚的方式，但德胜并没有。因为这4个人都是家里的顶梁柱，如果受到经济处罚，他们显然会入不敷出。但是，不处罚又起不到警示自身和他人的作用。因此，德胜考虑再三后，要求4个人各自把事情的经过写出来，再共同写一个事情的经过，然后开车到德胜在全国的所有工地（按照路线行驶），分别把当地全体施工人员召集起来，把事情的经过和失误的地方向工友们说明，提醒其他人不要犯类似的错误。虽然这4个人没有受到经济处罚，但从他们反映的结果来看，这样比直接处罚还让他们难受。这件事对于警示其他员工必须按照程序做事也起到了很好的效果。

这两个案例里的“表演”仅仅是德胜造势的一种表现形式，通过这些实例可见，德胜管理通过某种强化或不断重复的形式表现出来，最终实现管理的实质目的。这一点值得其他企业借鉴。

企业品牌

老皮家生了三胞胎，长得一模一样。老大先出生，大家因为高兴，忘了取名字，就叫老大；老二再出生，大家都抢着起名字，于是老二有五个都很不错的名字，可很难记住用哪个；老三又出生，只取了一个名字，叫皮震天。20年后，皮震天已经是乡里的头面人物，老大、老二却没有人知晓。皮家老爷子着急，问怎么一样的娃，皮震天这么有运气，老大、老二就不行呢？乡里有位杂货铺的东家说：“唉，这不很明白吗？孩子的名字是品牌啊！没个清清楚楚、明明白白、响响亮亮的名字，你让孩子咋出人头地？”

随着阿里巴巴在美国上市，中国首富的头衔顺理成章地落在阿里巴巴集团创始人兼董事局主席、净资产达 218 亿美元的马云头上，一时间，本身就被大众视为传奇的马云更是万众瞩目，其各种激励人心的语句更是被视为经典语录而热炒。“马云”不仅是一个名字，更是一个巨大的品牌形象符号。

中国人看到品牌的作用是从买着带知名标签的衣服开始



的。20 世纪 80 年代，从内地去香港的人都说香港的东西贵。为什么贵？“大家有句口头语”：不就是卖个牌子吗？说这句话的时候，可见人们对这些牌子有很多不屑和抵抗。可后来不知道从谁开始，大家先把领带、衬衣换成有牌子的，然后把西装也换了，最后连鞋袜都换成有牌子的了。大家不再认为名牌就是“骗人”了。卖牌子的人没有强迫人们买，也没有减价，但很自然地就把大众说服了。

从那个年代开始，大家就开始注意企业品牌这个概念。这一点在今天和未来，对任何一家想要长久发展的企业而言，仍然是至关重要的。不夸张地说，对于任何一家企业而言，品牌、口碑、信誉都是其重要的生命线。

众所周知，德胜的销售部门有个别称是“订单筛选部”，因为德胜的订单已经多得做不过来。订单从何而来？这与德胜的企业品牌有直接的关系。在客户的心目中，“德胜洋楼”就等同于高品质。

为打造这样的高品质，德胜在任何一个细节上都精益求精。聂圣哲先生一再强调：在德胜，质量问题是不可商量的！有一次，德胜在员工已经安装好的小楼中发现地板出现了色差。原因是安装的地板不是同一批生产的，而工人为了赶工期，在光线不够明亮的环境中进行了施工，所以施工过程中没有发现色差。当质量督察官发现后，尽管客户认为色差不是重要问题，并认为德胜在施工及安装方面都做得很好，从



而认为没有必要拆下来更换，并且如果要更换，会影响整个工期，但德胜一贯的质量要求是地板不能有色差，质量督察官对此问题毫不妥协，要求必须返工。最终，在德胜员工的努力下，没有因返工而影响工期，与此同时，得到了客户更多的认可和赞赏。因此，品牌终究是一种由内到外的东西，是一种自然的散发，而不是随手给自己或企业贴个标签就沿街叫卖。



管理共识

有一个中德混血的小朋友名叫 David，有一天他犯了错，中国妈妈按照规矩罚他坐在小板凳上面对墙“面壁思过”。这一天恰好 David 的德国奶奶也在，她看到后什么话也没说，只是过了一会把 David 的妈妈单独拉到一个小房间后，亲切地建议：“是不是背对墙处罚更好？”因为在德国曾经发生过因经常被面对墙壁处罚而让孩子留下心理阴影的事情。

同样的事情发生在普通的中国家庭，出现的场景通常可能是妈妈、爸爸和其他长辈有的责罚、有的阻拦、有的保护，一人一个做法，而经常说的经验之谈是要“一个唱红脸，一个唱白脸”。

这样做会导致什么结果呢？孩子很难形成正确的是非判断和价值观。

某种程度上，对新人、下属的培养和家庭教育有本质的共性。进一步说，在大方向上，所有人要保持一致。

再看一个常见的案例。某大学的洗手间有这样一种情况：男士们在洗手间里宁肯排队等候，也不使用靠近门口的一个小便池。为什么呢？原因是这扇门一打开后，使用靠近门口小便池的人就能被门外经过的人看见。问题怎么解决呢？其



实很简单。只要把这扇门调换个方向安装，也就是把向左开门改成向右开门，小便池就会恰好被大门挡住，里面的男士自然就没有任何尴尬了。

一个洗手间的门怎么开似乎只是一个方向的问题，但前提是方向对了，才能真正运作起来。谈教育，谈管理人性化、制度化和规矩等深一步的问题时，道理相同：方向不对，就会南辕北辙，越走越远。在企业中，同样要追求管理团队的基本共识，管理团队中的每一位成员都应如同那位德国奶奶一样，维护共同的制度、要求和规范，这也是良好企业文化建设的基础。

在德胜，共识表现在两个方面：一个是管理制度；另一个是施工技术和工艺标准。管理制度在发布和试行前，要广泛征求全体员工的建议和意见；试行一段时间后，还要进行修改、补充和完善。关于如何达成管理制度的共识，德胜有自己的做法。比如，每个月1日和15日是德胜雷打不动的制度学习会，制度学习会有标准的流程、明确的内容、严格的纪律和要求等。学习会的主要内容就是《德胜公司员工读本（手册）》以及公司的各类公告、通知、补充规定、优秀事迹等。对于员工手册，要反复学习。正是通过这样一种简单且近乎机械的方式，让管理制度在全员中达成共识，并渗透到德胜人的血液中！



目标 & 目的

企业做任何工作都要有明确的目的。但在实践过程中，并非一切行动都能达到所期望的实际效果。因此，往往努力了也不一定完全能达到预想的结果，是再平常不过的事了。

和目的相近的另一个词是目标，在企业管理中，这两个词常被混淆或误解。一般来说，目的比较抽象，是企业经营活动普遍性、统一性、终极性的宗旨或方针；相比较而言，目标则更为具体，且具有阶段性，甚至是某种行为活动特殊性、个别化的追求。换句话说，某一行为活动目的的最终实现有赖于许多隶属的具体行为活动目标的实现，目的的内涵精神会贯穿于各个具体目标之中。在有意识区分两者的英文著述中，目的用的是“Goal”一词，目标用的是“Objective”一词。

比如，很多企业都做绩效考核。有的企业常常为了完成一定的营业收入，会对员工进行“严格”的绩效考核，并且常常用“不达目的不罢休”来励志，推动员工要大干、快干、多快好省。事实上，这样急功近利的绩效考核往往会带来一系列麻烦和负面影响。

首先，为了达到绩效，员工可能不择手段。对此，企业主能真的心安理得地允许员工去这样做吗？事实上，大家心里很清楚，企业不能光追求效益，而忽视对过程的监督，过程必须合法合理。企业绝不能对任何事情只看绩效和结果，这样做最终可能会造成严重后果。

其次，众所周知，不管如何鼓励和推动，“一口吃不成胖子”，事情不可能一下子就获得成功，事物的发展必须按照自然发展规律来。

这里用胖子减肥来举例说明。如果一个胖子给自己设定了一天减轻 20 公斤体重的目标，并且他的目标居然真的实现了，结果会怎样呢？他的目标看上去完成了，但最终目的却南辕北辙——他不但没有获得健康，反而严重损害了身体，显然目标与目的不一致。

再看一个企业的案例：三鹿奶粉事件相信对任何人的教训都是深刻的。粗算一笔账，假设三鹿公司每年赚取利润 200 亿元，但是对 1 万名儿童的身体健康造成了致命伤害。然后，三鹿公司每年又“慷慨”地拿出 1 亿元的资金来救助被它伤害的 100 名儿童。我们如何看待企业这样的行为呢？是愤恨，还是感激？我们会认为这样的企业存在是没有任何价值的，不仅如此，事实上，它的年盈利能力越强、年利润越高，只会伤及越多的儿童。

因此，如果企业只关注经济效益，无限制地膨胀，以不正当手段获得丰厚利益，所取得的成功建立在不正当的道德



伦理基础之上，这样的企业，其经营从道义上是被否认的，从做人品德上是失败的，从行为上是可耻的。

德胜洋楼公司的管理者对目标和目的思考得非常清楚，以如何考评员工来看，它的做法值得企业界的朋友思考。

在德胜，从来都没有对员工的业绩制定考核指标，但对员工的人格、品德和行为却要求更高，制定的一系列规章制度都是以优秀公民的条件为基础的。因此，代替传统意义上的 KPI[⊖]考核的是员工所尽可能具备的较高的道德水准和对他人和社会的正确、积极、达观的态度。

在德胜看来，企业经营的好与坏主要是企业决策者的事，与企业的员工没有直接的关系。只要员工做好自己本职工作 and 分内的事，企业就要按时发工资，年终要给予一定的奖金和奖励，这是天经地义的。但是，企业收入的多少本身与员工没有绝对的关系，因此，也就不给员工每年分配一定的经济任务，更不会制定压得员工喘不过气来、永远无法完成的指标。德胜认为，给员工分配经济指标和任务不是幸福企业所追求的。在德胜看来，企业决策者其实永远没有权利决定一年的营业收入，因为企业经营的好与坏，收入的多与少，是由国际环境、国家政策、行业规则、市场波动、企业自身的竞争实力等多种因素决定的。

⊖ KPI: Key Performance Indicator, 关键绩效指标。



作为施工企业，德胜从来都不会拼命地、人为地、快马加鞭地赶进度，而是在遵循自然规律和人员、物资充足的前提下，按照正常进度进行施工。如果没有经过检查和验证，下一道工序是不能盲目向前推进的。这就是对质量问题坚决不妥协的有力见证。这样做虽然有些古板，但是工程质量可靠了，安全系数达到规定的标准了，房屋永远不会漏风漏雨了，顾客没有投诉，天天都可以睡安稳觉，这才是最大的幸福和满足。

任何目标的实现都是为了最终目的，一旦企业忘记了制定目标的初衷，就可能适得其反，使企业发展走上相反的方向。有些企业家常说“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”，对于这个观点，恐怕有许多人已经打了问号。正如目标与目的的关系一样，难道养猫就只是为了抓老鼠吗？



技术 & 艺术

所有管理的基础都基于人性的满足。

当我在朋友圈发出这条微信后，有一位曾经上过我课程的年轻管理者在这条信息后连着追问了几个问题：管理者和被管理者是对立的吗？管理应该先有人性吗？不是应该以利益为先吗？并且补充说，他总觉得管理是达到管理者利益的外在手段，它必然会让被管理者痛苦。

我猜测这位年轻的管理者正处在“痛苦”的阶段，后来一问，果不其然。他举了个例子说：“我经常让下属加班，很辛苦，我感觉很不好意思。”

我说找个机会好好聊一下。显然，他没有完全读懂“所有管理的基础都基于人性的满足”这句话。

知识经济时代让管理同工业时代相比，已经远远不在管人理事的层面，而提出一个更高的要求，即管理在于经营人才。那么，相信任何一个人才都不会喜欢处在一个充满对立的组织中。

宁高宁在华润集团的时候问另一位同僚：“为什么许多世界大企业的 CEO 不是学经济管理出身，而是学文学、历史、哲学的？”对方回答说：“因为文学、历史、哲学是研究

人的。”

在企业中，人是最重要的因素！宁高宁后来也专门撰写了一篇文章，强调“企业——人在上”。

人是极其复杂的，很难用纯粹的技术进行所谓的管理，在复杂的背后有很多基于人性的艺术；与此同时，任何管理都有基石，就如同任何企业都需要有清晰、合理的制度一样。在这个层面上，它显然是有律可循、有技可依的。

制度是一种约束，也是一种终极的人性关怀。一套坏的制度会让好人之间也相互伤害，而一套好的制度天然地具有一种道德的感召力，让坏人也心向往之。它是一种文化，“随风潜入夜，润物细无声”，进入人们的心里，最终使人们变得自觉自愿、自动自发。

德胜的制度正是基于对人性充分把握的基础上的管理技术和艺术的有效结合。

管理技术是理性、明确、细致的，正如德胜员工守则上的文字，清晰、简洁，明了，一是一二是二，奖惩分明，执行起来自然也一丝不苟。例如，德胜制度中规定，员工在商业关系中不可夹杂任何形式的腐败行为。员工不得宴请客户，不得给客户送礼（包括敬烟）。公司只以认真的工作作风以及向客户提供高品质的产品和服务来赢得客户的尊重。但另一方面，客户出于对德胜员工的感激与欣赏，赠送各种礼物，又应如何处理呢？德胜仍是从人性的角度艺术地进行了安排，就是德胜特有的拍卖会制度：所有的礼品都可以用来拍卖，



每件礼品起拍价是其市场价格的 $1/20 \sim 1/2$ ，员工可以自由竞拍，同时，拍卖的款项全部捐给长江平民教育基金会。这样一种巧妙的做法，既坚决进行了反腐，被拍卖的物品又物有所归，满足了员工的需求，并且还传递了爱心。这样的制度设计在德胜管理中比比皆是。

从培养管理者的角度而言，也应当遵循从技术到艺术的自然过程。技术是可以教和学的，而艺术需要自身不断地循环实践、反思、提升。但很多企业或管理者忽略或混淆了两者之间的区别和关系，直接就来“艺术”，让管理新手灵活处理，结果只能是手足无措；而另一种情况则是将管理只停留在技术层面，结果越来越僵。

2014 年，诺姆四达集团发布的最新《年度企业领导力发展指数报告》显示，15.7% 的企业非常重视领导力发展，超 35.8% 的企业比较重视，与此形成对比的是，仍有近五成企业负责人对领导力重视程度一般或根本不重视。另一方面，令已经对人才给予重视并进行培养的企业寒心的是，超过五成的企业高层和超过六成五的企业中层对目前的领导力培养发展效果不满意。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说自己“在学术界不是很受人尊敬的原因”，是他跟大多数管理学家和理论家不一样，他认为管理首先是一种实践。在其《公司的概念》一书所做的跋中，他进一步阐述说，管理学其实是一门诊治型的学科，对于临床医学的检验不在于治疗方法是否科学，而



在于病人是否康复。

在管理者培养中，一些企业采用较为零散的、点状的培训来完成，缺乏循序渐进、系统性培养概念，与此同时，也缺乏和实际工作的充分结合。因此，从“培训”转为“培养”的概念，从“技术”到“艺术”循序渐进的过程，从“技能”到“实践”的混合式学习方式，从点到面的辐射，才能更有效地进行管理人才的培养。相信大家将不再困惑何谓“所有管理的基础都在于人性的满足”。



权力“幽灵”

至今我还记得在 2007 年 3 月 3 日上午的工作例会上，聂圣哲先生向全体参加会议的德胜员工及宾客谈论了很多关于权力被滥用的问题。其中有一位他曾经手把手传授过技术的、姓周的徒弟。他把这位贫苦农民出身的徒弟从 18 岁培养到现在成家立业，成为公司得力的管理人员，这是一件非常不容易的事。但是，恰恰就是这位徒弟，在接到建造游泳池的任务后没有做出施工计划，在施工方案没有得到大家确认的情况下就开始盲目施工，由于对工程项目前期施工缺乏总结以及对自己的错误认识不清，最终致使游泳池基础钢筋工程返工后又出现了溢水口预埋返工的错误。为此，公司还特别成立了由公司里基层员工组成的听证团，专门就此次错误事件举办了一次别开生面的听证会，并最终做出了合乎大家意愿的处理。

这次连环性错误，究其原因，最根本的就是这位徒弟利用自己手中的权力，对下属趾高气昂，完全脱离了施工操作细则的规定造成的。聂先生在会议上总结性地说：“（可见）权力是多么可怕的东西。”“我们不缺少那种完全脱离实际、违背自然发展规律、权力至上的‘当机立断’，我们缺少的



是经过大众民主讨论和反复论证后的‘深思熟虑’。”

德胜公司要求每一位管理人员努力做到“当有了权力时，首先应该考虑哪些事情不能做”。每一位管理人员的手中握着一条权力的“毒蛇”，这条毒蛇如果被拿出来是会咬人的。

为避免德胜管理人员对权力的滥用，德胜有明确规定：有权力的人员，特别是高层管理人员，职位越高，越要精确按程序处理工作、办事情，更要严格服从公司统筹安排和热情接受各个部门（或个人）工作帮助与协调的请求。如稍有怠慢和偏差，处罚将比普通员工严厉 2 ~ 10 倍（视职务高低而定，职务越高处罚越严厉）。

曾经有一起发生在杭州某物业公司管理人员滥用手权力的事件，结果受到德胜的严厉处罚。详细经过如附文所示。

有关权力问题，有一篇小短文写得非常贴切，大意如下：

一日，金钱摆台设擂，声言自己天下无敌。群雄不服，竞相登台打擂。可惜实力相差太远，不一会儿，忠贞、孝心、良知、爱情等大批高手纷纷落马。忽一幽灵飞身上前，几招就将金钱打倒，众人大惊，视之，乃权力也。权力大笑，曰：“自古吾一手遮天，汝岂是对手？天下无敌非吾莫属！”^①

文章虽短，但却非常形象生动，充分揭露了权力“幽灵”

① 黄潇，《群雄打擂》。



是多么势不可挡。

德胜公司在多次会议上提出：牛气冲天是一个人没有能力的体现。管理人员要认清自己，要让员工觉得你是一个谦虚的人。自己做好了，员工才会从心眼里服你。从大的方面来说，自己做好了，就是对社会的贡献。在以后的施工管理过程中，应坚决抵制管理人员任意自作主张的行为再次发生，坚持深入一线了解和学习业务，重视与同事的交流，力争做“遵守规矩、反对牛气冲天”的人。

附：

德胜关于管理者滥用权力而进行处罚的事件经过如下：

杭州物业（手机短信）举报张飞翔先生又回公司上班事件的调查通报

20090721（查）字第08号

2009年6月22日，公司相关人员接到举报短信，内容如下：

我是杭州物业的一名员工，现严肃反映一件事：原被这边开除的保安部主管张某某又要来公司上班了。我负责地说一下他是一个什么样的人：他迷恋彩票，每次买几十元钱的彩票，后来发展到以主管的身份向下属到处借钱，更严重的时候把住户交的施工押金也买彩票花了。他还时不时向保安要烟抽，经常带一些人外出喝酒。有次他带一帮人去吃火锅，酒喝多了，现场弄得遍地狼藉，致使一名队员摔倒，手被碎



酒瓶扎伤缝了几针。公司对他处罚解聘预警过一次，降为队员。可处罚还不到一个月的时间，他又开始喝酒，而且酒后在单位拿刀架在别人的脖子上，有好多同事都看到了。这件事后他被公司开除，可新来的经理又让这样的人来上班，不知是为什么。我们好多人不理解像这样的人为什么还能再次回到公司。听说他认了公司现在的行政主管为干姐，不知道这是不是他能再次回公司的原因？

根据举报内容，2009年06月26日至2009年07月12日，公司专职督察官王先生展开了调查。调查结果如下：

(1) 他（张某某）迷恋彩票，每次买几十元钱的彩票，后来发展到以主管的身份向下属到处借钱。情况基本属实。经向与张某某先生共事过的同事等人进行了解，张某某在职期间曾经有买彩票的行为。保安部买彩票的同事之间有过相互借钱的行为，张任主管期间有过向队员借钱的行为。

(2) 把住户交的施工押金买彩票花了。事情的经过是：小区的住户装修时，施工队在进行短时间（如一两天）的装修时，将押金暂交保安部，施工结束时即退给施工队。一天，施工队施工结束时恰遇张休息，施工队的负责人当天没有从张那里退回押金，第二天张上班时才把押金退给施工队负责人。（注：保安部经手押金的做法已经被纠正，现在由财务部统一收取，保管和退还。）

(3) 时不时向保安要烟抽。情况属实，当时张为主管身份。



(4) 经常带一些人外出喝酒，有次带一帮人去吃火锅，酒喝多了，现场弄得遍地狼藉，致使一名队员摔倒，手被碎酒瓶扎伤缝了几针，公司对他处罚解聘预警一次，降为队员。情况完全属实。

(5) 处罚还不到一个月的时间，他又开始喝酒，而且酒后在单位拿刀架在别人的脖子上。“拿刀架在别人的脖子上”属实。据被张拿刀架在脖子上的当事人陈述：“当天我的手摔破皮了，张（晚饭时喝过酒）晚上在宿舍看到后问我是怎么回事，我说是摔伤了，张不相信是摔伤的，说肯定是被人欺负了，是打架造成的。他一定要叫我说出是被谁欺负了，于是开玩笑似的拿刀架在我脖子上，问我被谁欺负了。”

(6) 这件事后他被公司开除。情况属实。经调查，是原物业经理做出决定开除张的。

(7) 可新来的经理又让这样的人来上班，不知是因为什么。——新来的经理（注：吴先生）的陈述：“我和张没有任何关系，我来杭州物业之前不认识他。我接手杭州物业的工作两个星期后，发现二期保安有3个缺口。在6月18日的晨会上，我提出需要招人。按公司的做法，我提出进行内部推荐，并且郑重声明：新人来上班，必须先接受物业管家的培训，通过考核来决定是否符合要求。后来，有同事反映说：‘以前的保安主管张其实是很不错的员工，还被评为优秀员工，后来因自己哥们儿义气被解聘了（当时确定为同事打架）。’大家对张的管理能力、业务水平和责任心评价都挺好



的。基于大家的提法，我之后问了一些熟悉张的员工，基本上对他的工作还是比较认可的。询问中我也了解到张的缺点，如有些重哥们儿义气、好酒、说话口气比较强硬之类。后来，我叫来保安部负责人询问张目前的状况，保安部负责人了解后告诉我，张的父亲去世了，他的家境很清苦，解聘之后张一直在老家陪着母亲，在附近的工地做小工。保安部负责人还告诉我，当他去了解时张哭了，说他一直在关注着公司的动态，经常看公司网站。我想了一个晚上，觉得张首先还是认识到了自己的错误和缺点，也很怀念公司，要是再给他一次机会，我想他会很珍惜的。第二天晨会上，我就说了我的想法，大家也很支持。我说：“按照公司的规定办理，程序不能少，一定要写思想认识。”后来，我们收到了张的4封来信。过了半个月，我通知他来上岗。”

(8) 认了公司现在的行政主管为干姐。当事人陈述：“在物业公司，很多同事都这样称呼她。因为相比较而言，她比其他很多同事要年长一些。”

张先生自己的陈述：“短信举报的内容基本属实。我当时向同事借过钱，是由于父亲生病需要寄钱回家，不是用来买彩票。其他陈述与调查结果相符。”

以上是接到手机短信举报后的调查情况。

特此通报，敬请大家予以监督。

专职巡视员：王××

2009年07月15日



根据调查报告，公司分析、研究后认为：

(1) 同事之间相互借钱严重违背了公司相关制度，即使偶尔发生也绝不可以。张重来上班后如果还有这样的行为，应进行相应的处罚。

(2) 向同事要物（香烟）是令人不齿的恶习，张身为主管，不仅不以身作则来制止这种恶习，而且还参与其中。张重来上班后如果还有此恶习，立即开除。

(3) 杭州物业同事之间互借钱买彩票屡有发生，风气败坏。张身为主管，对此现象不仅不予以制止，还参与其中，令人费解。

(4) 张将刀架在别人脖子上，称是玩笑动作，实在是荒唐至极。在有的国家，这样的行为能被判 7 年以上徒刑。杭州物业应对保安队伍进行整顿，坚决禁止聚众酗酒等有损公司形象的恶劣行为。

(5) 认行政主管为干姐，涉及个人隐私，无法认定。但举报者并不是无中生有。

(6) 调查报告表明，张是一个缺点甚至劣迹很多的人。张重来上班后，如果对以前的恶习不思悔改，立即开除，参见 2009025 号《德胜公告》。

德胜公告

2009025

原杭州社区项目保安主管在工作期间，犯下了几起令人



费解和难以想象的错误：不但向同事借钱索烟，而且还酗酒滋事。最为严重的是，他在喝酒后曾将凶器架在别人的脖子上取乐（这种荒唐行为是任何一个国家和民族都必须坚决制止的行为，在某些国家能被判7年以上徒刑）。后被物业公司原负责人宣布开除，但新任负责人在没有经过谨慎考虑的情况下，重新聘用了张。经公司督察员详细调查取证后，张对其所犯的错误全部承认不讳。张所犯的错误属于一种严重违反公司系列管理规定，破坏物业公司良好的工作和生活秩序，损害物业公司在广大客户中形成的良好形象的不可饶恕的恶劣行为。现经公司召开专题会议研究，决定继续维持新任负责人聘用张的决定，但张如果不从思想和灵魂深处进行反思，不对所犯的一系列错误进行彻底悔改，或在以后的工作中不改变以上任何一种恶习或再犯类似的错误，公司将立即开除并永久不得再录用。

特此公告，以扬律威！

德胜（苏州）洋楼有限公司

（7）新上任的经理吴先生漠视德胜倡导的“一个不遵守制度的人是一个不可靠的人”的训诫，违背了《德胜员工守则》中《奖惩条例》第25条“被开除者除非董事会决议，任何个人（包括董事长及总经理）不得批准其重新在公司工作”的规定，草率聘用张某某，伤害了遵守和爱护德胜制度的员工的感情与工作热情。公司决定，对吴先生的权力使用进入预警



警告状态，并保留进行调查的权力，参见 2009026 号《德胜公告》。

德胜公告

2009026

吴先生（工牌号：94）在杭州物业担任负责人期间，做事不严谨，未经谨慎考虑就聘用了特殊岗位的工作人员，在广大员工中造成了极坏的影响，伤害了遵守和爱护德胜制度的员工的感情与工作热情，也完全漠视了德胜倡导的“一个不遵守制度的人是一个不可靠的人”的训诫，严重违背了《德胜员工守则》中《奖惩条例》第 25 条“被开除者除非董事会决议，任何个人（包括董事长及总经理）不得批准其重新在公司工作”的规定。经公司研究，决定：①将吴先生的权力使用调为预警警告状态，并对其行为进行进一步督察；②罚款人民币 1000 元整。同时，希望吴先生以此为戒，严格要求自己，主持正义，慎重从事，做一名合格的管理人员。

特此公告，以扬律威！

德胜（苏州）洋楼有限公司

（8）在本次举报的调查中，起初，督察官王先生态度暧昧、工作不细致，行文也不严谨，特别是立场模糊、价值观偏颇。作为一名督察官，不仅不能以敏锐的目光、机警的态度来明察不良习气及破坏德胜价值观和制度的言行，以和稀泥的态度来粉饰太平、纵容恶习。他的调查报告被有些德胜



员工笑称为“简直是律师为当事人开脱罪责的辩护词”。这种极不负责任的行为，曾经令德胜广大员工非常失望。公司发现后，一针见血地指出了王先生所犯的错误，并及时给予了警告和提醒——如果这样堕落下去，首先就不适合做督察官了，甚至将会被清理出德胜的队伍！希望王先生引以为戒，严格要求自己，用公正树立威信，用正义维护尊严，做好督察调查工作！同时，公司对王先生的权力使用进入预警警告状态，并保留对其进行调查的权力。后来，在同事的帮助下，王先生重新对该调查事件进行了全面、客观的补充与完善，并进行了通报，参见 2009027 号《德胜公告》。

德胜公告

2009027

王先生（工牌号：525）近期在对举报有种种劣迹和恶习的人和事件的调查过程中，态度暧昧、工作不细致，行文不严谨，特别是立场模糊、价值观偏颇。作为一名督察官，不仅不能以敏锐的目光、机警的态度来明察不良习气及破坏德胜价值观和制度的言行，反而以和稀泥的态度来粉饰太平、纵容恶习，这是一种破坏公开、公平、公正的秩序，违背正义和道德、对督察工作极不负责任、完全背离了德胜价值观的恶劣行为，他严重地辜负了德胜广大员工对他所寄予的厚望。经公司研究决定：①将王先生的权力使用调为预警警告状态，并对其行为进一步察看；②罚款人民币 300 元整。希望王先生以此事件为戒，严格要求自己，坚持正义，捍卫公



平公正，用公正树立威信，用正义维护尊严，做一名合格的督察官！

特此公告，以扬律威！

德胜（苏州）洋楼有限公司

以上是杭州物业（手机短信）举报张先生又回公司上班事件的调查通报结果。欢迎爱护德胜的员工对破坏德胜制度、程序、秩序和价值观的行为予以举报。对任何人，尤其是有权力的人任何时候滥用权力，德胜公司将坚决予以严重处罚。

德胜（苏州）洋楼有限公司

2009 年 07 月 21 日

隐性成本

企业管理者各有各的喜好，有人爱打高尔夫，有人爱茶道，有人爱收集文房四宝，不尽相同。本来作为爱好，体现的是个人特质，按理说与他人无关，更谈不上与企业管理有何牵连。话虽如此，但实际不然。

宋代的王安石变法，他脑子里整天想的都是富国强兵，既给国家创造财富，又不能损害老百姓的利益。有的人投其所好，跟王安石讲，如果能把山东水泊梁山八百里的水全部排空，这得造多少良田，一年得打多少粮食啊。王安石一听眼睛一亮，说好主意。旁边有人冷笑一声，说这确实是好主意，可是排出来的水往哪儿搁？出主意的那个人说，这还不好办，再挖一个八百里水泊梁山把水搁进去。王安石听到这儿才哑然失笑。

任何一件看似完美无缺的好事，其实背后都有成本，只不过刚开始你没有觉察而已。

任何一个企业都可以看作是一个独立运作的小世界，有组织结构，自然也有企业政治。所以，管理者的喜好也就可能不再是个人的事，而是企业的事，或者很多人感兴趣的事。常见的情况是，一个企业老板爱好茶道，其他各管理者的办



公室也都摆放了各式茶具。

王安石之后，宋代出了一个皇帝宋徽宗，用现在的话来说就是“文艺青年”一个，喜欢花鸟鱼虫、写诗作画。他个人有个小爱好：喜欢太湖石——就是上面全是窟窿眼的那种石头。他起造御花园需要大量的太湖石，而这种石头出自江南，用于供奉的太湖石被称为花石纲，于是一批人专职去做这件事。皇帝的这个小爱好一旦变成一项社会政策——供奉花石纲之后，便引发了北宋最大规模的一次民变——方腊起义。

按理说很奇怪啊，仅仅是一个小爱好，征收几块破石头，怎么会把老百姓逼得民不聊生、要造反呢？

要知道，宋徽宗不是自己去找太湖石，他依靠的是当时庞大、低效而又腐朽、贪婪的官僚系统。一个衙役最爱听到的就是上面又要办事了。无论什么事，底层的衙役们都能想办法把它转换成自己的利益。比如，衙役们围着一个大户人家转一圈，一看这家有钱，进门就说您家这石头皇上一定喜欢。其实管他是什么石头，只要说皇帝喜欢，谁敢跟他顶嘴？之后衙役们又说这块石头太大，抬出去要拆门、拆墙，最后一定是连房也拆了。大户人家无处诉苦：这是皇帝交办的工程啊！那作为一个富户该怎么办？自然是破财消灾了：给衙役们几十两银子花着，请他们不要搬这个石头了。就这样，衙役们把江南一带搞得民不聊生。

可见，从企业管理者的个人喜好到管理层推行的任何一



个企业政策，如果没有考虑得特别清楚，就在企业系统当中去传播或推行，所产生的隐性成本甚至负面效应将是始料不及的。

对企业而言，防止隐性成本的产生涉及企业管理的各个方面。德胜洋楼公司在防止隐性成本方面主要有以下几项做法：

第一，反对官僚式文化，提倡平民式文化。德胜规定：当管理人员有了权力后，他首先应该想到是什么应该做，什么不应该做。这一规定使权力这个“幽灵”受到一定的控制。具体还有许多规定，比如，董事长和总经理等高管没有权力推荐和担保任何亲友进入公司。如果他们的亲友要进入公司上班，都必须经过公司其他同事认真、详细地考察，认为他们符合德胜的价值观后，他们才可以这些同事的名义被推荐进入公司。德胜还规定：高层管理人员的配偶不能进入财务部门工作，以避免财务方面有说不清、道不明的问题产生。

第二，决策前公开透明，征集意见。任何人不能滥发施令。

第三，机构设置越简单越好，最好将中层管理机构的人员数量减少。



合理浪费

我和德胜洋楼公司的赵雷先生，《人力资源开发》杂志社的丛先生、胡女士一起在波特兰小街的餐厅吃饭，席间也一直在交流德胜的事情。对于我们三个第一次来德胜的人来说，心里既充满感慨、惊叹，也包含了无数的好奇。

谈笑间，赵总忽然向我们提了一个问题。他问：“波特兰小街如果只有一栋洋楼空着的话，是不对外租住的，你们知道这是为什么吗？”

我们三个人都有些愣住了。德胜洋楼波特兰小街的口碑众所周知，对于在苏州以及附近的上海等外资企业工作的高管们来说，波特兰小街是需要排队等候租住的。空出来的洋楼多等待一天，对于企业就意味着少一天的收入。难道单独空出的一栋洋楼是为应对特殊客人或不时之需准备的？

我们说了自己的猜测，赵总笑了笑，淡淡地回答道：“是为了让想住进来的客人能自己选择，而不是只能住唯一空出来的这栋。所以，我们会等到有两栋洋楼空出来的时候再通知中介公司安排客人看房，这样能让客人有所比较，选择自己喜欢的。”

任何一家企业都会表明是以客户为中心的，我相信每个



企业也确实采取了不少措施，但当赵总自然地说出德胜的这件小事时，我的心里还是被 Duang 了一下。

在等待另一栋洋楼空出来过程中的时间，看上去是一种浪费，但是，在德胜看来，只要是从为客户考虑的角度出发，这个等待就是值得的，这种浪费就是合理的。

在德胜，这样的“合理浪费”并不少见。第一次入住好东客栈（也是德胜的接待中心）的客人，都会惊喜地发现客栈门口挂着一张设计得颇为精致的欢迎词，你的房门张贴着你的姓名和笑脸，你的床头放着关于饮食习惯等个人要求的问卷和一封信……当你在德胜参观时，你又会发现，所到之处都张贴着对你的欢迎词，还有一些你不一定会到达的地方也有欢迎词在默默守候着。

无论是我第一次入住，还是之后多次到来，所有的内容都一丝不苟，从未改变。某种意义上，对于多数企业来说，对常来的客人仍然安排这些内容，是不是一种浪费呢？

但德胜认为，这是合理的浪费，是为了严格地、不折不扣地遵守程序和始终如一地保持质量和服务在相对恒定的水平下所带来的浪费，这种浪费是必需的浪费！



视罪实罪

德胜公司对个人犯罪（错）或犯罪（错）后的认识态度有其独特的定义，并提出了“视罪制”和“实罪制”的概念。

视罪制就是犯罪或犯错后，在摄像或监控器中没有被拍摄到，也没有被人发现或事后没有留下蛛丝马迹时，犯罪者和犯错者心里不认为自己犯罪或做错，被别人怀疑时也矢口否认或抵赖（反正没有证据证明他犯罪，有时候还真拿他没办法）。视罪制的核心是干了坏事，但没有被人抓住，就不认为自己犯罪。实罪制则完全不同，它是指犯了错误或罪过后，无论有没有人发现或者是否被拍摄到，犯错者或犯罪者心里都非常后悔，经过激烈的思想斗争后，主动坦白自己所犯错误，并从灵魂深处认识到所犯错误带来的伤害及引起的严重后果，从而全面改正错误，彻底认罪，并表示不再重犯类似错误。实罪制的核心是干了坏事后，不论是否被外界发现，而首先会自己承认所犯的罪过或错误，并从灵魂深处改变自己。

当然，犯错或犯罪还要看是因为无意还是因为无知与无耻造成的。如果是无意识造成的，可能会不予追究；但是如



果是因为无知或无耻的，那是绝对不可饶恕的。无知是导致无耻的根源，无知是无耻的重要原因，无知是因，无耻是果，大量的无耻都是由无知造成的。避免无知要做到“三识”，即一个人最好要有知识，如果没有知识，就一定要有见识，如果没有见识，就必须要有常识，否则就永远是一个无知的人，必然会自食其果。

“视”和“实”虽然只是一字之差，但“视罪”和“实罪”却是两种截然不同的价值观。“视”是看到的意思；“实”是存在的意思。“视罪”就是一个人做了坏事，没有被别人看到，就等于没有犯罪；“实罪”就是一个人做了坏事，不管有没有被人看到，都犯罪了，与是否被看到没有关系。分不清“视罪”和“实罪”，人与人之间就没有诚实的交往环境，所有的法律、规定都会成为一纸空文。如果这两个问题解决不好，企业的发展就会受到影响，可能同事中间会不断地出现小偷，不断地出现恶人，不断地出现侵害他人利益的人。

美国人类学家鲁思·本尼迪克特（Ruth Benedict）女士提出，相对于西方的“罪感文化”，东方的文化类型是“耻感文化”。“罪感文化”社会的人们按照心中的绝对道德命令生活，一旦犯错，即使别人毫无察觉，也会痛苦自责；而“耻感文化”社会的人们依照外人的观感和反应来行事，只有当被发现时才有羞耻感，失去外在强制力便会瞒天过海，是缺乏自省力的文化。她的这一观点与德胜公司提出的视罪



制和实罪制虽然有所不同，但本质上都是将犯错或犯罪的态度清晰化，那就是“罪感文化”与“实罪制”都是让人从内心里自省，而“耻感文化”与“视罪制”都是外在因素起作用。

在德胜，公司提倡员工多从“实罪”的角度思考问题，多自我反省，摒弃“视罪”的错误观念。

曾经有位学生在德胜实习期间使用办公座机打私人电话，德胜的电话是包月制，规定 10 分钟内打完，但这个学生趁人不注意的时候，违反了公司规定，以为没有人知道。没有想到，这位实习生回到学校后，就接到公司通知说他违反了规定：在实习期间偷偷拨打 6 次电话，产生 200 多元话费。在德胜看来，这首先是不诚实行为，其次是“实际犯了错但心理上却认为没有犯错”的错误心理。对此，德胜的处理方法是：①请这位实习生补交 200 多元话费，并警告他在以后的工作中不能做出类似行为；②按照公司提倡实罪制的概念来进行重新定位；③该实习生以后凡是从事和德胜相关的工作，德胜对其诚信品德将再次进行考察。处罚公告如下：

德胜公告

20120712

× × × 先生（工牌号：5086）于 2012 年 5 月和 7 月在波特兰小街工作时，多次拨打私人电话未登记，这是一种违反公司管理规定的行为。经公司研究，决定对 × × × 先生进行



以下处罚：①通报批评一次；②向全体员工写出深刻的检讨书；③向公司财务中心补交所打电话的全部费用；④给予200元人民币的经济处罚。

特此公告，以扬律威！

德胜（苏州）洋楼有限公司

这里需要说明的是，德胜提倡的实罪制与普通企业里开展的批评与自我批评是有本质区别的。在一些企业中开展的批评与自我批评往往成为一种任务或形式，并且因为这种形式可能导致“冤枉”一部分人。比如，在一个企业里，有些人干的活最多，因而往往犯错误的概率远大于不干活或干活非常少的人。对于德胜而言，正是在对人性深刻把握的基础上，对企业管理不仅设置了一道外在的制度防线，也通过类似“视罪与实罪”这样的教化建立起了一道内在道德防线，两种手段交相呼应，这正是其智慧之笔！

无罪推定

德胜公司接到一个举报，说公司售后服务部李××在宁波服务期间，私下里自己接订单。

私下接单在德胜是一件非常严重的事情，这也是一件关乎员工诚实的大事。在发生一起负面事件后，德胜公司注重“以事实为依据，以制度为准绳”，在没有调查清楚事实之前，不随意处罚员工。这种做法非常符合法律上非常著名的“无罪推定原则”（Presumption of Innocence），就是在没有经过严肃调查而证明某个人有罪前，必须推定被控告者是无罪的。它也称客观责任或危险责任，英国和美国称为严格责任。

在全体员工的眼中，李先生是一位诚实、敬业的好同事。为了澄清事实，公司立即安排督察部人员对此事件进行了详细调查。很快调查结果就出来了，原来李是被冤枉的。但是，李先生还是给公司写了一份事情经过，并且向公司致歉。原文如下：

尊敬的公司领导：

您好！我是售后服务部员工李××，工号 5085。

首先，我对不起公司，给公司带来了伤害和影响。我是7月底从昆山调到宁波维修的，本来3个月后要调回的，因



公司给我的关照，以至于能留到现在（我父亲在医院，有时需要我去照顾）。我不但没能感恩公司，反而给公司带来了伤害及影响，我深表自责。

事情经过是这样的：公司在2014年12月2日派我对红华小区39幢进行改造，我是在2014年12月22日基本完工时撤退的。在这期间，39幢主人问我有没有认识的人帮她家地下室进行改造修复，这时我就推荐了姚××。后来她家又让姚××帮忙做了阳台改造及修复，接下来21幢主人又让姚××做阳台改造，20幢主人让他做车库顶改造。后来我发现自己犯了糊涂，不应该介绍姚××过来，更不应该隐瞒公司。我感到非常后悔，愿意接受公司处罚，我对不起公司领导，对不起公司及所有同事。

李××

2015年1月28日

一般意义上来看，一件事情既然发生了，那就要冷静地加以了解，然后再进行处理。在没有调查清楚之前，千万不要妄加定义，随意给员工“扣帽子”——相信管理者都有这样的意识。从这件事上，足以看出德胜公司一贯秉持的原则——信任和尊重每一位员工！对于德胜而言，宁可漏掉一万个嫌疑人，也绝不可以冤枉一个诚实、勤劳、敬业的好员工。这种企业和员工彼此之间的信任，对于任何团队而言，都是弥足珍贵的财富！



外聘内选

苹果公司曾聘用百事可乐总裁担任 CEO；通用电气公司则选拔了土生土长的杰克·韦尔奇（Jack Welch）担任 CEO。这两位 CEO 都为所在公司做出了卓越贡献。在面对高层人事问题时，是“输血”还是“造血”以填补空缺，这个问题一直未有定论。

对于一家稳定发展的企业来说，从普通员工中选拔部门经理，再从部门经理中选拔副总经理是一种常见的情况。

据悉，广州王老吉药业在企业内部开展人才竞聘已经有多年的历史，于 2002—2003 年间正式转变为制度化进行。在过去这些年，其选拔出来中层管理者 16 人、主管级员工 18 人，竞聘的优胜者中称职率达到 90% 以上。王老吉药业管理层表示，形成制度化的人才竞争岗位制度，可以通过良性的较量方式为员工提供相互学习的机会，同时有助于形成一种员工在企业中找到自己位置的内部文化，只要操作得当，经常能达到一箭双雕的良好效果。关键是坚持公开、公平和公正的原则，把合适的人用在合适的岗位上。

国际上许多著名企业很早就形成了内部选拔、培养与任用的用人策略与机制。例如，通用、摩托罗拉、宝洁、福特



汽车、波音、3M 等著名公司，在它们经营时间合计高达 1700 年的岁月中，只有 4 个 CEO 是外聘的，而且只在两家公司中出现过。

美国通用电气公司的领导人选拔制度在 19 世纪早期形成，选拔继任者早已成为通用电气领导者的一种习惯和责任。杰克·韦尔奇提前 9 年就开始选拔接班人，他的前任琼斯提前 7 年（自 1974 年）开始选拔候选人。琼斯和他的高层人力资源小组密切配合，花了两年时间，把 96 个候选人选减少到 6 人，其中包括杰克·韦尔奇。为了测验这 6 个人的能力，琼斯任命每个人都担任部门经理，直接接受 CEO 办公室的领导。随后的 3 年里，让每个候选人经历各种各样的挑战，最终杰克·韦尔奇赢得了这场严酷的耐力竞赛的胜利。这种严格的、马拉松式的领导人选拔制度是保证通用电气公司长盛不衰的重要法宝，也是任何外部选拔机制所不可比拟的。

《从优秀到卓越》一书在总结了从优秀到卓越的公司的经验之后得出结论：从公司之外请来被奉若神明的名人做领导，往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起消极作用。在 11 家实现跨越的公司中，有 10 家公司的 CEO 是从公司内部选拔的。

但是，这样的企业有一个共性，就是在企业稳定发展的过程中需要形成良好的人才培养、“造血”机制。其次，内部选拔机制并非那么完美，同样存在一些明显的弊端，如近亲繁殖、帮派思维、长官意志、墨守成规等，也有可能影响



员工之间的关系，导致人才流失。

因此，在企业发展过程中，尤其是需要做出重大调整和突破的阶段，若企业员工队伍中并不存在此阶段所需要的关键人才，这个时候应恰当地引入外部资源。对于新成立或需要迅速扩张的企业来说，这一点尤为重要。

20 世纪 90 年代初，迪默在飞利浦公司处于危难之际走马上任。尽管他本人是通过内部晋升走上 CEO 位置的，但为了改变当时的组织文化，形成创新、参与的组织气氛，他对高级管理层进行了大幅度的人事改革，直接从企业外部进行招聘。到 1994 年中期，原来的高层管理者只留下了 4 名，而且 14 名高层管理者只有 5 名是荷兰人。到 1993 年年底，飞利浦公司的财务状况就实现了根本性好转。

因此，外聘还是内选并无绝对，在选择哪种方式时，有以下几个原则可供参考：

(1) 快速成长期的企业，应当广开外部渠道，吸引和接纳所需的各类人才。

(2) 稳定发展中的企业，应逐步建立人才培养、选拔制度，遵循内部优先原则。

(3) 外部环境剧烈变化时，企业应采取内外结合的人才选拔方式。

(4) 选拔方式还取决于企业文化。企业若需要维持现有的强势企业文化，不妨内部选拔；若想改善或重塑现有的企业文化，则可以尝试外部招聘以带来冲击，促进文化的变化



和改善。

外聘还是内选，对于不同层次的人才、不同的经济发展环境、不同阶段的企业应采取不同的选择，视实际情况而定。这需要企业在既定战略规划的前提下，在对企业现有的人力资源状况分析和未来情况预测的基础上制定详细规划，建立人才培养和选拔体系，有目的、有计划、分步骤地开展工作，给予内外资源合理、公平的竞争机会，形成人才梯队，保证企业发展。

德胜洋楼公司认为，传统制造业企业以内部选拔管理人员为优先，因为企业固有的文化能很好地贯彻落实；信息网络、股票等高智力的、竞争激烈的行业以外聘管理人员为优先，因为企业会以挑战性思维突飞猛进地拓展。

德胜自己的做法有些特殊。一般企业通常采取的是选人、用人、育人、留人的方式，而德胜的原则是选人第一、育人第二、用人第三。

由于媒体宣传，很多人慕名而来德胜，并渴望成为其中一员，再加上在职员工或其他人员推荐等原因，德胜从不在人才市场进行招聘。德胜对于选人非常谨慎，会根据其专业、特长及个人经历等，首先决定是否让应聘者来参观，以判断对方是否愿意来公司工作，以及是否接受德胜的价值观和企业文化。德胜选人的条件不重文凭、长相或性别，而首先看品行，看他是否认可德胜“诚实、勤劳、不走捷径”的价值观；其次看应聘者的工作态度、工作过程、方法和效率等是



否符合要求。对于价值观的判断，德胜会通过管家中心的培训这道“门槛”进行检验。每一个想要加入德胜的人，都必须接受至少 3 个月的公司价值观和公司理念的培训。应聘者只有通过培训，才可能成为德胜的一员。

此外，德胜在内部选拔时同样有其显明的特色。比如，其运营总监采用选举及任期负责制，在每年 12 月下旬召开选举会议，按照选举办法和程序选出下年度运营总监。除技能和资历要求外，公司还会评估其是否能够遵循“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的价值观。

对于德胜而言，从一开始就抓住了人才招聘和培养的关键，并极其重视企业文化的一致和传承。

评估员工

德胜是如何评估员工的呢？

首先，确定员工是资源、成本还是资本？是资源，那就要节约；是成本，那就要节省；是资本，那就要回报最大化。

事实上，员工是人，既不是资源，更不是资本或成本。公司在用人方面的重点是要进行激励、尊重、培养和关心。既然是人，那就要享受到人的权利，也就是自主、自由。

从企业管理的角度来讲，企业要把员工作为活生生的个体认真对待。

员工 $\neq$ 人力资源

员工 $\neq$ 人力资本

员工 $\neq$ 人力成本，而是人。

管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）认为，“人力资源”是管理中最糟糕的词语，因为这个词把人“非人化”。明茨伯格说：“一种资源是一件东西。我是一个人，不是一个人力资源。我认为这个词语贬低了人，叫作人力资本或者人力资产则更糟。”



既然德胜不是把员工当作资源、资本或成本，那么对员工的评估也自然有一套自己与众不同的标准。具体如下：

1. 职工品德评估

在德胜，对员工品德好坏的评估永远是放在第一位的。在德胜选才、评估人才的过程中，在不因种族、性别、性取向、宗教、年龄、国籍、民族、政治信仰、退伍军人身份或残障人士而有任何歧视的前提下，一个人的品德不好，即使他的工作能力、协调能力、组织能力等再有优势都免谈。

如何评估员工品德的好坏？比如，对父母是否孝顺，对客户是否诚实，开不开“空头支票”，是不是说的多做的少、欺上压下、私接订单或借公司之名为个人谋利等。如果你在德胜工作，或许一开始接受他人对自己这样一种很细致的品德评估会觉得不舒服，但舒服的地方只能使人放任自流，而根本谈不上严格要求自己。

2. 执行规章制度与程序的评估

是否能认真且一丝不苟、始终如一、不折不扣地执行规章制度和操作规程？

3. 行为规范的评估

包含对责任心（是否对工作认真负责）、进取心、与其他员工相处是否融洽、主动性、服从性、协作精神（是否能服从上级主管的安排，为所在部门的相互协作及集体成就做



出贡献)、工作合理性、纪律性、作风(对同事和主管的态度)、积极性(是否有工作热情、顽强拼搏)、工作态度、工作方法等方面进行的考评。行为考核最重要的目的是有理有据,杜绝互不买账。

4. 能力的评估

包含业务知识(是否具备必需的业务知识,包括一般常识)、文字表达能力(文章的写作技巧和表达能力)、语言表达能力、执行力(能否在困难面前坚持不懈完成任务)、判断力(是否具有正确判断事物的能力)、交涉力(能否依据事实,有力地进行交涉并取得圆满成功)、计划力(是否具有制订计划和方案、按部就班地完成工作的能力)、钻研能力(能否广泛、深入地钻研业务)等。

5. 业绩的评估

(1) 工作质量:工作是否无差错,是否能找出问题,是否胜任工作并做得很好。

(2) 工作数量:能否按时完成工作量。

(3) 工作秩序:工作是否井然有序、富有成效。

(4) 联系与反映:联系与反映工作是否及时、准确、充分、妥当。

(5) 奖罚事项:是否受到过奖励或处罚。考察员工的方式可以是走访员工的父母、村委会、邻居、同乡等。对一个孩子个人修养的考察,也是对其父母修养和毅力的检验。



考察一个员工还要看到他每天的进步，看他持之以恒、始终如一的方面。

评估是方式，不是目的。对于德胜而言，公司不仅通过相应的标准考察、评估员工，也会通过培训等方式让员工慢慢接受德胜倡导的价值观，逐步健全他们的人格，使他们擦亮眼睛，重新审视对人和社会的看法，了解一个人真正应该做什么，人性化到底是指哪些方面，为自己的命运把一把脉搏，考虑自己的人生坐标能否定格在公司的某一个点上。总之，尽公司所能，帮助员工更快、更好地成长。

奖金计算

德胜的年终奖金的计算考虑了多种因素，大体上是把全体员工按照“1855”的比例进行分类，即全公司的员工中，优秀者占 10%，表现一般者占 80%，较差者占 5%，差者占 5%。

为了计算奖金，德胜公司精心设计了一个数学公式，把员工在公司的连续工作的工龄、本年度的工资收入、当年连续出勤的天数、历年的贡献系数、当年的贡献系数以及本年度出勤率等硬指标联系起来进行计算。

德胜的年终奖金在每年 12 月 25 日以现金形式发放，装在袋子里。有趣的是，袋上直接印名为“钱袋子”。

德胜这样设计奖金计算公式的目的非常明显：

第一，有当年和历史的贡献奖，说明在德胜干好干坏是不一样的。

第二，有退休当月的工资，说明工龄越长，工资基数越大。鼓励员工长期在企业工作，最好从 18 岁一直工作到 60 岁。这是一项非常好的激励措施。

第三，有历史贡献奖，说明员工对企业做出的突出贡献，企业会一直记得，不会让老实人吃亏。



第四，有当年的贡献奖，说明任何人都不能躺在历史的功劳簿上，也不能倚老卖老。尽管可能历史贡献巨大，但当年表现平时，奖金依然会受到影响。激励员工无论历史贡献大小，当年都要尽心尽职，努力工作。

第五，考虑本年度出勤率。原因是德胜实行弹性工作制，任何员工可以调休。调休享受了快乐和幸福，但出勤天数少了，年终奖金自然会受到一定的影响。这就体现了公平和公正，在不反对调休的同时，鼓励出全勤、出满勤的人，因为他们可能更加敬业。

第六，当然还会考虑其他问题，如提供竞聘重要岗位的机会，鼓励突出表现等。

德胜在发年终奖之前，对员工的心态是一定要摸底底的，因为心态决定行为。那么，公司是如何了解员工心态的呢？

德胜从以下方面做了一些有益的尝试：

第一，提前预告员工明年可能不发奖金了。当然，作为负责任的公司和老板，内部人都知道这是一种试探。具体的做法是向每一位员工下发一份《取消奖金的通知》，内容大体如下：

公司决定：××××年度只支付每位员工正常工资，无义务支付正常工资以外的费用，奖金支付也相应取消。这意味着您今后在德胜公司工作只能获得工资报酬，而没有奖金及其他收入。请您慎重考虑后做出是否继续在公司工作的决



定，若愿继续在公司工作，请将回执填好后交给公司，公司在收到回执后方可安排您的工作。到××××年×月×日未交回执者，公司视同您自动辞职，放弃在公司继续工作的机会。

特此通知！

德胜（苏州）洋楼有限公司

这样做还有另外一个意义，就是如果员工认为奖金是公司理所当然应该给的，从而缺乏一种感恩的心态时，或许公司真的会取消当年的奖金计划。

第二，当年故意少发奖金，看员工今年有何反应。

第三，多发奖金，看员工有何反应。

另外还有一点，在德胜公司，工资与奖金都属于个人隐私，不得告诉其他人，也不得向别人打听。否则，将作为严重违反制度受到处罚。



留人放人

我为某企业做第二期人才培养项目，这一期的人员都是该企业的中层管理者，生机勃勃、充满活力，但整体管理资历较浅。第一阶段一对一的测评调研完成后，我已和大家建立了良好的信任关系。

一天中午，我收到其中一位管理者发来的微信咨询，情况是其团队中一位较被看重的下属提出离职，为了挽留，他付出很多，但遗憾的是最终该下属还是坚持离开。所以这位年轻的管理者觉得很伤心，难过自己的付出白费了，心情沮丧之余，询问我该怎么办。

这让我想起发生在我身边的另外一件事情。我有一位好友，从国外留学回来后进入我当时所在的企业，工作表现出色不说，且极为乐于付出，因此，在职位不变的情况下所承担的责任越来越多，成为上级的得力助手。若干年过去，上司一直留着她，虽有升级加薪，但职位始终未变，且中间因上司阻拦，失去了几次可调至其他部门的机会。有一天，好友约我吃饭，说是有事告知，结果是她已经接到另一家 500 强外资银行的 Offer（录取通知），决定离职。作为朋友，我为她感到高兴。这份高兴并非出于新企业的背景，事实上，



她一直所在的企业和新东家同属一个级别，甚至前者排名更为靠前，只是在原企业，因为上司的“留”，而几乎可以一眼看到她整个职业生涯，缺少挑战和成长。这位上司管理经验少吗？不少，已经是工作了 20 多年的出色的企业高管。这位上司惜才吗？惜，所以他一直留着人才，只是他的爱惜比较“利（自）己”。

再看另一位企业高管，正在他急需用人之际，一位极其钟爱的下属也提出了离职，原因是为了能将更多的精力用于照顾家庭，而在该下属提出离职前，这位高管正准备进一步提拔他。这位高管在惊讶之余，自然也首先尽可能地予以挽留，但当他了解了下属的想法和情况后，同意了下属的离开，并在不损失公司利益的情况下，给予下属相应的照顾，同时举行了欢送仪式，让其在他和同事们的祝福中离开。结果可想，这位下属走得依依不舍，即便离职，也始终与企业上司、同事保持联系并充满感激。这位上司惜才吗？惜，同时，显然他的爱惜比较“利他（人）”。

对于人才，企业一定是求贤若渴；对于管理者，也一定是尽可能地发现、培育和留住人才。但一个实际的情况是：人才永远具有流动性，尤其是高端人才，企业都争着抢着要。因此，作为一个更加有智慧的企业或管理者，应当懂得让员工或下属感受到你始终站在“他（她）”的角度为其着想、考虑问题。

如果下属的离职选择并不恰当，那么不妨为其澄清利弊、



分析得失，并全力挽留，以避免他因错误决定而带来损失；倘若下属的选择确属当下最合适的做法或其一再坚持，那么不建议用力强留，且向他送上祝福和支持，让下属在感激中离开。若有一天员工发现当初的决定是错误的，通常会感念之前上司的好而想回来；若这个决定正确，员工心中也会始终对原企业存在愧疚或感激，可能成为企业好的业务伙伴或极力宣传企业。

在德胜，用人方面有一个“吃一年苦工程”，即公司允许员工外出打工一年，体验外面社会的现实，公司为他们保留一年公职和工龄，到时若员工愿意再次接受公司的制度管理了，还可以申请回来。这个安排也体现出德胜对自己管理的自信，事实上，确实有不少员工会再次申请回到公司。德胜始终认为，员工离职是再正常不过的事了。几十年的夫妻都有可能离婚，何况员工在企业里工作呢？！

留人放人，利己利他，智慧权衡。

逃跑名单

在一次有关人才招聘和培养的课程中，我问教室中坐着的管理者们：“请问人才为什么要来大家的企业？请问各位作为管理者会不会是造成员工从企业‘逃跑’的主要原因？”

台下忽然一片寂静，大家显然有些愣住了，似乎没有特别仔细地考虑过前一个问题，更不用说会认为自己是造成员工流失的主要原因了。

接下来我给大家看了一份调研报告，报告上的数字有些触目惊心：

翰德发布的《2014 年薪酬与招聘报告》显示，受访的 900 多家企业中，有一半的“中层领导者达不到企业要求”，而且 59% 的员工曾在过去两年中因为不满直接上司的管理能力而“逃跑”（跳槽）。每 2 人中有 1 人评价他们目前的经理为“平均（一般）”、“差”或者“非常差”。部分被采访的人认为这对自己的工作造成了负面影响：63% 的人感到灰心，失去工作动力；47.8% 的人表示生产力下降了；52.2% 的人表示正在考虑辞职。

评价他们目前的经理为“差”或者“很差”的主要原因包括：人员管理不善占 71.1%；交流不畅、缺乏透明度占



58.7%；对待下属不公平占 54.4%；没有为下属提供职业发展的机会占 54.4%；缺乏决断力占 50%；没有远景规划占 47.8%；任务管理不善占 45.7%；没有明确对下属的期望是什么占 34.8%；不现实的期望值占 17.4%。

翰德的调查报告显示，将来的市场流动性将加大。在接受调查的 1164 名雇员中，有近 3/4（73%）的人表示正准备“逃跑”，在寻找新的工作机会。

作为公司承上启下的一环，中层管理者既要率领团队理解和执行高层的战略目标，又要分配、评估好团队成员的工作，并激励他们朝同一个目标努力。这并不容易，尤其是对新手主管来说，不恰当的做法甚至会导致团队成员的整体流失。

因此，对于企业而言，一定要重视中层管理者的培养。不少中小企业抱着急功近利的想法，在招聘时，只招在技能上满足要求的，能干就留，不能干立马辞退。这样表面看似有道理，实则会对企业的长期发展带来很多消极影响：造成人员流动性高，缺乏凝聚力，无法形成企业核心竞争力，更谈不上为长期发展培养人才、储备人才了。

因此，首先，管理者个人的内在，即在价值观、企业精神、经营理念等方面应与企业发展保持一致。这意味着企业在早期提拔和选聘时就应当注重内在的一致性，并在后续持续进行强化和要求。

其次，管理者的在岗培训是一个非常重要的环节。做中



学、学中做，企业要对中层管理者进行有效的指导和教练，整个企业从上到下都要建立在岗培训的方法、体系和制度。

最后，很多企业看似花了不少资金和人力在中层管理者培养上，高价请来知名讲师，从角色认知到执行，进行了不少技能培训。但是，每次老板都觉得中层存在这方面的问题，但培训完却似乎没有什么效果。几番折腾，老板就觉得心灰意冷了。因此，对于中层管理者的培训不能采用零碎的方式，做劳民伤财的事。必须清楚企业现在和将来需要什么样的中层管理者，目前技能上缺乏什么。最重要的是，管理层要接受一致的系统化、专业化培训，而不是五花八门的培训，到头来什么也做不了。

德胜在内部培训方面做得很有特色且有效。德胜的员工分为工程人员和行政人员。其中，工程人员主要通过木工学校以及内部的师徒制进行培养。行政人员加入公司后，都要在管家中心先从事三个月的保洁工作，并根据同事的打分进行考核，合格后才可以入职。在管家中心受训期间，员工做的是看上去最简单的清洁工作，并且由九个老员工带一个新员工。但是，有很多人没能够通过这三个月的培训考核，因为要把简单的工作做好、做到位并不容易，而这恰恰是德胜对其员工的基本要求。

此外，在德胜的管理制度中，有专门的重复培训制度（简称复训）。在德胜看来，一个管理有效的公司必须建立一套完整的复训制度，以确保专业（技术）人员业务素质的恒



定。因此，公司要求员工每年至少复训一次，并由程序中心对每个人的复训情况进行跟踪、提醒以及考核。

德胜作为一家拥有员工近千人的公司，实际上只有十几名管理者，并且不少管理者一人身兼多重角色。比如，销售部、人力资源部、知识产权与文化中心等都只有一两名人员，既是领导，也是始终在一线的员工。同时，德胜制度中还有一个特殊的代岗制：管理人员每月必须抽出至少一天时间来参加一线劳动，具体工作由管家中心负责安排，如打扫房间，或者在建筑工地上做建筑工人。通过这样的安排，管理者可以始终保持对一线真实情况的清楚了解，并身体力行做好榜样，使上下成为一个整体。

正是基于这样一系列的制度设置，在德胜工作 5 年以上的老员工超过 70%，连续工作 10 年的员工占近一半，而离职率长期保持在个位数。我想，这是令诸多管理者羡慕的数据！

把人留住

沃尔玛说得好：如果你想要照顾好你的顾客，那就请首先照顾好你的员工。而一旦企业把投资重点转移到员工身上，整个生产程序将会产生难以想象的效益。也就是说，真正让企业强大的是它的员工，而不是它的机器。

再好的公司如果不能留住员工，就不是管理优秀的公司。德胜公司是如何确保留住员工呢？

（1）对员工能按时、足额发放工资和一定的奖金，使员工不会因为日常开支和养活家庭发愁。

（2）员工在公司工作有安全感，不会为退休、养老、医疗、遭遇不测等发愁，因为公司会第一时间想办法解决员工担忧的问题。具体做法有：

1) 连续工作 5 年的员工，可去美国免费考察一次。

2) 连续工作 10 年的员工，颁发永久员工证书，在不违反国家法律或完全背离公司价值观的前提下，永远不解聘。

3) 退休后老有所依，老有所养。德胜规定：任何员工退休后，除享受国家养老金外，公司还要发辅助养老退休金给终身员工。这就要求公司要自己给自己念“紧箍咒”，增强自身的实力。



4) 员工有多种选择。比如,可以请3~5年长假出外闯荡,让员工感到总有一种选择适合自己。

(3) 员工能在本公司死心塌地、卖命地工作,因为他们认为值得为负责任、在道德上有追求的公司工作。

(4) 能从公司学习到新知识和新理念,让员工精神愉悦和健康地工作。

(5) 公司告诉员工,他在公司应该如何工作;如果员工不在公司,也告诉他应该如何做,或者教他能独立求生存的方法。比如,有年轻人想要自己创业,出外闯荡,在离开公司前,公司会劝他不要血本无归,不要把父母的保命钱都搭上,也不要正在住的房子都卖掉。这是一个有责任感的公司应该明确告诉员工的,即使他决意离开,公司也要处处为他着想。

(6) 在德胜工作不会引发职业病、形成坏习惯等,因为公司从不强迫员工做他们力所不能及的事。

(7) 员工能够在舒心的、友好合作的、关系简单的氛围中工作,而不是复杂的、不友好的、拉帮结派的、官僚气息浓厚的氛围中工作。

(8) 德胜所倡导的价值观是做出来的,而不是贴在墙上做装饰的。价值观有大量的事实支撑,用价值观引导员工做人做事,引导员工向善向上。

(9) 在员工追求个人发展方面,德胜有以下规定和要求:



1) 员工既然选择了公司,就要爱公司。首先要把本职岗位的工作做好,做到极致。只有把工作做到游刃有余的地步,才有资格提出修改建议或意见,否则有可能是走捷径。但如果有新技术、新工艺或新产品的突破,公司会给予一定的奖励。

2) 参加行业内的专业证书考试者,每参加一次考试可获得 1000 元补助,获得证书后还有一定的奖励。

3) 报考某些网络学院专科、本科或研究生的员工可以享受学费减半的优惠政策,另一半费用由公司承担,补贴幅度之大让外人咋舌。

4) 参加每场考试都按正常工作计算。

(10) 对于员工接私单的问题的区别处理。

公司常常遇到有的员工一边上班,一边私自接单单干的问题。这要分情况区别对待:

1) 在业务往来中,员工接到客户提出的独立订单,如果属于公司的经营范围业务和相关联的业务(比如,设计人员为客户完成住宅设计后,基于对公司的信任,客户希望能继续为他们做这套房屋的绿化配套项目),则对于这些项目,作为在职员工不能私自单独接单,包括其配偶也不能承接。因为这些业务是建立在客户对公司的信任基础之上的,做得好坏都会直接影响到公司的名誉和品牌。

2) 员工从客户方私自接到与公司经营范围不相关的业务,原则上公司是同意接单的。但员工从事这些业务的前提



是不能影响公司的业务和个人的本职工作，必须保持良好的工作状态和精神状态，不能因加班干私活而影响个人的本职工作或没有达到最佳精神状态。因为这些业务与公司无关，如果影响到本职工作或公司的业务或声誉，员工可以离职，专门去干私活。

任何员工都应该全身心地投入到自己的工作中，才能实现工效最大化，才能在工作岗位上有所突破和创新，才能获得优异的成绩。如果人在曹营心在汉，那是不可能出成就的。只有对员工接私单的问题做了具体规定，才能让员工安心工作。

绕箭画靶

酒店在宣传网站上往往都会展示自己最好的形象，就像现在网络上到处都是大眼美女的自拍照片一样。

照片经过精心挑选，只有看上去美丽又高贵的照片才会被放到网上，不美观的角度、房间里略显破旧的摆设、布置不协调的装潢、单调的早餐等照片则会被排除在外。当然，如果你经常住酒店，就会了解这种情况，所以当你在破旧的酒店大堂登记入住时，最多只会稍微有些沮丧，因为你已经预料到了这种情况。

酒店的这种行为被称为“绕箭画靶”，就好比有人先把箭射到一块木板上，然后再绕着箭画出个箭靶来。更通俗地说，就像卖水果的一定把大个的、看上去最好的水果挑出来摆在外面。并非只有酒店使用这种方式，可以说，任何一种资料中都可能出现这种情况，如汽车广告彩页、房地产宣传册等。

作为一个消费者，我们多半已经在多次历练中提高了警惕和辨别能力，通常不会被蒙蔽。

不过，在企业内部是否也存在这种现象呢？

想象一下我们的日常管理工作。比如公司召开例会，你



的面前站着一位部门经理，你请他介绍一下部门的现状，他会怎样介绍呢？他会用制作精良的 PPT 介绍成功的业绩，剩余部分描述现有的挑战，而对没有完成的目标却悄悄地进行了掩饰。

这个时候，你心里应该敲响警钟了，因为你的下属也在绕箭画靶。

那么，面对这种情况，接下来应该怎么做呢？

第一，一定要去询问那些没有被挑出来的“水果”，也就是询问失败的项目或未实现的目标。事实上，你能从这些情况而非成功业绩里了解到更多。但令人遗憾的是，不少管理者都缺乏问这样问题的习惯，更谈不上深究。

第二，时刻关注企业的核心目标，而不是被表面呈现的成绩转移视线或蒙蔽。否则，你会诧异地发现，企业最初设定的目标已经随着时间的推移不见了，人们在中途悄无声息地换成了自己的目标——那些他们能实现的目标。

德胜专门制定了《如何开会》的管理程序，规定如下：会议是统一思想、协调行动的关键形式，也就是要“画靶射箭”。那么，要开好这样目标明确的会议必须做到：

第一，会议由各部门负责人轮流主持。让参会人员都互动起来，尤其是跨部门管理会议，让大家发表自己的见解，可以相互帮助、激发和学习。

第二，会议召开前必须公布主要议题，并请每位参会人员提前做好准备，以便节省会议讨论时间。



第三，会议召开前必须统计，确认至少 2/3 的人可以参加会议。否则，人数太少或与其他既定事务冲突，就会失去召开会议的意义。

第四，会议一开始就直入主题，尤其对需要解决的问题，要进行深度研讨。绝不允许说官话、套话、客气话和废话，更不能“报喜不报忧”。不报喜不会带来负面影响，好消息迟早都会人人知道，但如果忧患不能得到及时解决，则可能会带来更大的忧患和麻烦。

第五，会议主持人主持完本届会议，并不代表工作完成了，万事大吉了。他必须亲自督促会议上提出的每一个问题的落实和解决，还要将所有问题的完成情况汇总后交给下一届会议主持人，并在下一届会议上宣读。

乔布斯当年开会有三个关键词：互动、协作、专注。正是因为他能让管理人员进行脑力激荡、跨部门协作和专注于核心问题，才使他 2001 年成功推出的 iPod 战胜了索尼公司的 Walkman（随身听）。



帕金森症

有一家企业准备淘汰一批落后的设备。董事会说：“这些设备不能扔，得找个地方存放。”于是，专门为这批设备建造了一间仓库。董事会说：“防火防盗不是小事，应该找个看门人。”于是，又找了个看门人看管仓库。

董事会说：“看门人没有约束，玩忽职守怎么办？”于是，又委派两个人成立了计划部，一个人负责下达任务，另一个人负责制订计划。董事会说：“我们应当随时了解工作的绩效。”于是，又委派两个人成立了监督部，一个人负责绩效考核，另一个人负责写总结。

董事会说：“不能搞平均主义，收入应当拉开差距。”于是，又委派两个人成立了财务部，一个负责计算工时，另一个负责发放工资。

董事会说：“管理没有层次，出了差错谁负责？”于是，又委派四个人成立了管理部，一个人负责计划部工作，一个人负责监督部工作，一个人负责财务部工作，还有一个人是总经理，对董事会负责。

一年之后，董事会说：“去年仓库的管理成本是 35 万元，这个数字太大了，你们一周内必须想办法解决。”



于是，一周之后，看门人被解雇了。

这个故事看上去有些荒诞，但是它很像关于帕金森定律的寓言。诺思古德·帕金森（Cyril Northcote Parkinson）教授是英国历史学家，曾在哈佛大学担任教授。1957年，他在马来西亚的一个海滨度假时悟出了一个定律，就是帕金森定律，并出版了一本以此命名的著作，在书中，他的研究指出了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的管理者，可能有三条出路：一是申请辞职，把位置让给能干的人；二是让一位能干的人来协助自己工作；三是聘用两个水平比自己更低的人当助手。

第一条路走不得，因为会丧失权力；第二条路也不能走，因为能干的下属会成为自己的竞争对手；于是，只能招来两个平庸的助手来分担工作。两个助手既然无能，只能上行下效，也为自己再找两个更加无能的助手。如此类推，就会在企业内部形成一个臃肿的、人浮于事、相互推诿、效率低下的人力体系，正如上文的故事一般。

在德胜，最能让人产生兴趣的部门可能是销售部，因为这个部门到目前为止只有两名员工。这对于一个有上千人规模且销售部作为主要部门的企业而言，是一件不可思议的事情。为何销售部门只设两名员工即可？主要原因之一是德胜洋楼的品质已经众所周知，客户自己就会主动上门要求合作，订单已经做不过来，从而不需要太多主动营销的工作；另一个重要的原因也在于德胜简练的人力结构和体系：部门经理



直接对总裁负责，没有设立副职。

对于其他企业而言，要避免在管理体系中出现帕金森定律，因而需要通过一定的制度来约束。比如，一个管理者的晋升必须是在培养出可以替代自己的下属之后才可以申请。刘强东在其“京东众创学院”的第一课上分享了京东管人的四张表，其中最后一张叫2N（No），第二个“No”就是在京东，要求所有的管理人员花一年时间去培养一个随时能接替自己的人，如果两年时间还未找到，则必须离职。

此外，作为管理者，应当擅长找到有用之才，积极把下属身上最好的东西发掘出来，甚至找到连下属自己都不知道的优点，这才是一个管理者的高明之处。

模拟死亡

企业管理中，有一种情况老板不可忽视：企业面临巨大困境怎么办？这是必须考虑的问题，我们强烈建议老板们一定要模拟一下以下情况：遇到资金困境怎么办？遇到被查封怎么办？甚至万一自己被抓或遇到意外，企业成百上千的人怎么办？企业该往何处去？

要有一定的预案，以防不测。不要以为这些都是非常遥远的事，如果发生在自己身上，那就是必须要解决的问题。

除了自己要采取应对措施外，还要教育员工面对异常情况时必须或应该怎么做，可以要求他们做一些模拟试验，比如模拟死亡。如果面对歹徒枪杀妇女和儿童，男士们如何用胸膛去挡子弹？如何与歹徒做殊死搏斗？等等。

还要模拟群体学方面的应急对策。比如，如何让 5000 人有序地从体育馆撤离？如何让 1000 人非常顺利、有序地与一名明星合影？等等。

曾经在 A 国和 B 国各发生过一次集体撤离行动，但结果却完全不同。事情的大概经过是这样的：上千人的演出剧场，突然，接到了现场有炸弹的消息。结果，B 国剧院的指挥人员第一时间就在广播中高喊：“有炸弹，请大家撤离。”结



果，惨剧发生了，大家都一窝蜂地从各大门口往外挤，200多人被踩死，50多人受伤。而在A国，同样的事件，组织者在广播里喊道：“观众朋友们，告诉大家一个消息，本体育馆的邻居发生了一起火灾，请驾驶车辆的朋友们从各就近门口出来，把自己的车辆驶离危险地区。”

大多数观众都是驾车来观看体育比赛的，而凡是出去的人员都不能再进体育馆了。紧接着，广播再通知剩余的人员从各大门有序离开现场。最后，检查炸弹。就这样，成功、安全地把观众疏离了现场。

在德胜，专门设立了一个微信群，群里的40多个人几乎什么工种都有，厨师、会计、出纳、接待、采购、运输等。然后，在群里发出一个紧急通知，说有特急情况，需要20万元现金第一时间进行救援。接到微信，第一时间，出纳人员就去银行提款了，并且提前赶到指定地点，进行了有序的分配……这是一次成功的预演，达到了预期目的。

德胜公司认为，公司就像一个人一样，都有五脏六腑，都可能有病菌，都可能生病，也会健康。德胜采用的是不断演习的方法来锻炼公司。演习是公司一个很重要的手段，即模拟接待、模拟公司受到重大打击、模拟公司资金链断了等情况应如何应对。只有通过不断地模拟，才能总结，才能防患于未然。

德胜为什么认为模拟非常重要呢？聂先生说，当年，他在美国学习时，有一件事情让他过不了这个坎，现在也不怕



别人笑话，就是当女士和孩子遇到恐怖袭击时，他能不能冲过去用自己的胸膛去挡子弹。说心里话，他当时还真没有这个胆。不敢挡子弹肯定是不对的，他亲眼看到当时美国的许多男士就能做到这一点！于是，他开始模拟，不断地在心里模拟他遇到子弹从枪膛中射出的情景。突然有一天，他一下子就开窍了，因为他不再恐惧死亡了。聂先生说现在无论女士和孩子与他有没有关系，一旦遇有歹徒用枪瞄准他们，他就能勇敢地冲上前去用自己的胸膛去挡子弹了。这是他用模拟来根除心里恐惧的一种有效的方法，并且尝到了模拟的甜头。因此，以后他在企业经营管理中也经常采用模拟和演习去训练公司，防患于未然，从而能从容应对各种危机，也避免了很多问题的发生。



过“小日子”

任何企业在管理中都要注意风险规避。这个话题比较大，德胜是怎么做的呢？这里仅列举部分规定说明一下：

(1) 要开源节流，不可到处折腾。

(2) 绝不随意做急功近利的决策。决策是指导和方向的问题，一旦错误了，怎么做都背道而驰，并且给公司带来巨大损失。

(3) 当管理与发展产生矛盾时，一定牺牲发展保管理，不要因为利益的巨大诱惑而禁不住继续做大的念头。绝不盲目做大，而强调做强、精，避免把企业推到风口浪尖之上。从自然界来说，乌龟虽小，但可以存活几百年；而恐龙是庞然大物，却消失得无影无踪。现实中，因为只想做大而使自己走向灭亡的实例还少吗？

美国哈佛商学院著名教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）多次强调：“如果你去挖掘一些商业败局的根源，你会不止一次地发现：追求快速满足的倾向往往是失败的原因。”企业如果能够谨慎发展和开拓，不盲目扩大经营，可以避免许多因为快步发展带来的一些问题。有一位老板的人品非常好，但就是一心想把自己的公司做大，最好是



成为行业内的第一。结果在发展到了某个关键阶段时，公司资金周转出现了巨大问题。有一次他在喝了一通闷酒后，毅然决定移民新西兰，重新开始自己的人生，而原公司被抛下的 2000 多名员工却只能无奈地自谋出路了。

企业并不一定规模越大才存活得越长久，大与长久是没有必然联系的。大一定要与强盛联系起来，才能做到基业常青。企业在接业务时一定要摒弃“多多益善”的落后观念，不能见业务就接、盲目发展，要根据自己的实力，量力而行承接业务。接单除了不自欺欺人外，最好把产品卖给识货的人。日本有一家造酒企业名扬世界，但如果有陌生人来买酒，他们只会礼节性地卖 2 瓶酒给你，因为他们永远要把自己的酒卖给那些最会品尝和欣赏他们生产的酒的特性的人。

(4) 在商不言商。永远先做朋友，建立友谊或互相了解，考察对方的信用度，如果价值观趋同或相近，再谈合作。

(5) 产品的品质一定要好，质量要具有恒定性，最好是传家宝似的、别人难以复制或者升级换代慢的。股神巴菲特从来都是只选择投资马，而不会投资骑师的。马就是商业体系和整体资源配备，骑师就是人。

另外，企业的业务一定要在某些方面非常专一，而不能通吃，什么都做，最后就会什么都不精。国内有一家大型电器制造公司，什么家电都做，结果在资金出现危机时，一夜间决定解聘 1 万多名大学生，并且请来了一位据说能掐会算的算命先生为他们算卦。结果在给算命先生支付了 280 万元



后，只得到了算命先生的一句话：“因为你们的办公大楼是麻花型结构，使得公司一切事务都纠结，这一祸根导致了公司经营不善。”果真如此吗？如果把 280 万元作为投资，让 1 万多名大学生重新从事新技术研发，说不定公司还能扭转乾坤呢！

(6) 管理上永远保持自己的独立性，要与别人不同，更不嫁接别人的理念。

(7) 不谈政治，就做企业。

(8) 不出版与政府政策相悖的书籍。

(9) 设立知识产权部门，保护自己的品牌，形成公司强大的无形资产保护能力。比如：

1) 具有真实的购买力的品牌。

2) 一套完善的孵化体系，包括专业人才、经验和能力的专利保护系统。

3) 获得法定的许可权。

4) 难以割舍的产品与服务配套体系。

5) 网络策划能力。

6) 成本优势，包括流程优势、地理位置优势、原材料来源优势等。

(10) 制造或引领市场需求。

.....

以上就是德胜的一些规定或做法，对风险进行有效规避，做到“小”而美，“小”而久，过好自己的“小日子”！

快速 VS 健康

由于口碑相传，受企业直接邀请，我为该企业的中层管理团队进行了一次管理技能培训。对于这样直接合作的企业，因为没有第三方协助，因此增加了不少工作量，但我也乐意。原因很简单：可以充分、有效地进行训前调研，了解企业实况，制定有针对性的培训内容。

在对这家企业的调研过程中，可谓感慨颇多。企业目前规模不大，但发展速度有些惊人：两年多的时间，企业人数增加了 200%，而 2015 年的目标是在现有百家门店的基础上再翻一倍……

这显然是一个追求快速成长的企业，前景令人向往，但风险也显而易见。德鲁克曾经说：“目前快速成长的公司，就是未来问题成堆的公司，很少例外。”这家企业同样如此。

合理的成长目标应该是一个经济成就目标，而不是一个体积目标。早在 20 世纪 70 年代，德鲁克就已经注意到成长的危机。他认为，如果企业都以每年 10% 的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源。而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象，它使企业变得脆弱。与适度发展的企业相比，快速成长的企业会存在紧张、脆弱以及隐藏的问题，以



致一有风吹草动就会酿成重大危机。

企业的经营战略是一个辨证取舍的过程。企业管理者不得不在快速成长和健康成长之间做出抉择，且时常要寂然自问：此时此刻，你是否必须如此快速地成长？是先做强还是先做大？

这必然是一个很痛苦的过程。有人说，杰克·韦尔奇在通用电气任职总裁期间最大的成就就是收购了上百家有价值的企业。可是杰克·韦尔奇却说：“不，我对公司最大的贡献就是拒绝了至少 1000 个看上去很值得投资的机会。”

以德胜为参考，他们做出的选择是“不盲目扩大规模，对其他企业在过热过快的发展中大把赚钱从不眼红”，冷静、理智地思考和处理生存与发展的问題。这使得德胜这些年的经营非常稳健，甚至可以说是克制——公司的人数长期稳定在 1000 人左右，从来不缺订单而只缺档期，房屋建造质量始终在行业中拔尖。它所坚持的是能做多少事就做多少事，永远“以能定产”而不是“以销定产”；它所提出的口号是“当管理与发展发生矛盾的时候，永远牺牲发展而保证管理”。可以说，正是因为克服了片面逐利的冲动，才使这家企业得以稳步、健康发展。它的规模始终不大，但是小而强、小而美、小而稳。

如果说成长需要梦想和勇气，那么拒绝超过能力的成长似乎需要更大的意志力和决断力。在为前面提到的那家企业服务的过程中，我和各层级管理者都有过深入交流，并真切



感受到管理团队在这诱人的发展态势中隐隐的担心和管理上的无力，因为所有的工作都只为当年（短期）的业务目标服务。很遗憾的是，因为时间安排关系，我一直未能和企业最高负责人直接沟通。众所周知，一次两天的培训所能解决的问题极其有限，所以尽管内心有无限热情，但最终我和培训负责人很理智地将两天的内容设定在可实现的培训目标范围内：改变管理核心行为，提供切实有效的落地管理工具。

培训的效果和结果自然不负众望，受到了好评。但从一个观察者的角度，我仍然深刻地记得在培训现场发生的一个有代表性的小细节：我以今年该企业的业务目标为例，请各部门负责人做目标分解和列出行动计划。虽然现场完成了这个内容，但显然经不起推敲，在我提了几个简单的问题之后，部门负责人就陷入了无法继续回答的窘迫处境……



富过二代

当下，已经有若干“准企业家”的新面孔进入了商界和公众的视线——宗庆后的女儿宗馥莉、柳传志的女儿柳青、王健林的儿子王思聪、任正非的女儿孟晚舟、朱新礼的女儿朱圣琴等，他们身上有一个共同的标签——“富二代”。

截至2014年7月31日，中国2528家A股上市公司中，1043家为国有公司，1485家为民营企业，后者占比达58.7%。将民营企业划分为家族企业而非家族企业，在统计中共有747家民营上市的家族企业，占比为50.3%。因此，目前已经逐渐进入中国“富二代”接班高峰期，据不完全统计，在未来5~10年，中国将有超过50%的民营或家族企业即将面临第一代创业者向第二代交班的问题。

但另外的数据也令人很遗憾：麦肯锡的研究报告显示，全球家族企业的平均寿命只有24年，其中只有约30%的家族企业可以传到第二代，能够传至第三代的家族企业数量不足总数的13%，只有5%的家族企业三代以后还能够继续为股东创造价值。在中国，同样古语有云：富不过三代。我从直接接触过的很多民营企业了解到，他们更担心能否富过二代。这个想法并非过度忧虑，主要包含以下原因：

1. 相当比例的富二代不愿接手家族企业

据悉，有大约 20% 的富二代选择创办自己的企业，并且和父辈不在同一个行业。其理由是：一方面，是希望能证明自己；另一方面，是认为父辈创办的企业或所在行业太过时。很多中小型家族企业属于劳动密集型产业，尽管具备一定的资金优势，但往往缺乏创新和研发能力，所以很多受过高等教育的“富二代”不愿接手，而更愿意投入高新技术行业。同时，“富二代”们也多数在思想和行为上很难与父辈企业家深入沟通，也比较难达成一致。尤其是看到家族企业存在的一些混乱状况时，在这种情况下，他们也不愿或没兴趣接手。

2. “富二代”教育背景良好，但缺乏经验

基本上“富二代”都接受过大学教育，不少人有研究生或更高的学历，同时，将近一半的人有海外求学经历，学习过经济学、金融学、管理学等，教育背景良好。但不容乐观的是，绝大多数人都缺乏父辈的实战经验。台塑集团已故的传奇创始人王永庆曾经告诫说，一位成功企业家最失败的做法，就是让拿了美国 MBA 的儿子来接管自己的企业。学习可以增加管理、营销、信息技术的理论和技巧，但无法注入心态、韧性以及企业家起起落落的人生历练，这是“富二代”身上普遍缺乏的。

3. 富二代力图改变带来倍增的风险

由于生活、学习及所处时代的不同，当“富二代”不得



不接受家族企业时，他们也可能会有勃勃雄心，想要大干一番，但经营理念、管理方式可能会与父辈有天壤之别。调查显示，“富二代”们迫切想对家族企业做出改变。在已经进入家族企业工作的受访者中，几乎所有人（97%）都认为公司需要做出改变，59%的人想对家族企业做出“革命性的改变”。但谈及如何具体改变时，二代企业家并没有实质内容，只是他们很少愿意像他们的父辈一样脚踏实地地苦干，而更热衷于去“家族化”，聘请管理团队，做一些金融投资，而非在原有基础上扩大产能。虽然勇于突破勇气可嘉，但考虑到他们的自负源于所受的商业教育，再加上缺乏经验，他们很可能会犯下许多错误。

尽管存在诸多隐患或问题，家族企业多半仍坚持选择“子承父业”，而很少会采用聘用经理人接班的模式。这是由传统观念、职业经理人的聘用机制、企业所有权等多项因素决定的。

在这种情况下，如何打破现有的困境，让家族企业可以更好地传承下去呢？可行的方式是用继任制度来进行家族式企业传承。欧美家族企业已经历了五代甚至六代的发展，早已解决了二代传承的框架问题，家族信托等传承工具已运用得相当普遍和成熟，在德国，有92%的企业已经是由“富二代”“富三代”来经营，其中很多德国企业已经传承了10代以上，而诸如“宝马”“大众”“西门子”等“德国制造”都是家族企业。但是，目前在中国，很少有家族企业科学地



实施继任计划。据普华永道统计，仅有 22% 的中国企业制订了继任计划，而有明确书面继任计划的比例仅为 6%。

如何制订一份切实可行的继任计划呢？大体有以下几个步骤：

首先，对家族企业的情况进行分析，包含企业家自身情况（年龄、健康状况、个人财务、退休规划等）、企业家家庭情况（家庭成员、潜在接班人的兴趣和素质、遗产规划等）、家族企业情况（经营和财务状况、资本结构等）。

其次，确定接班人选、接班预计时间、交接方式等，避免不必要的纷争。

再次，制定详细的继任目标。这里主要包含三个方面的目标：家族目标、企业目标和财富目标。

最后，根据上述规划，对继任者进行各方面的、有针对性的培养和训练，安排其在恰当的时间进入企业历练，提前实习，大量积累经验。

关于德胜洋楼的计划，说起来许多人可能不会相信，聂圣哲先生说不会把资产传给下一代。至今，在他名下一没有汽车，二没有房产。未来不能假设，聂先生说 he 已有一套传承的预案。

第三部分



工作修行

一次，我在某大型生产型企业做内训，企业很重视，由人力资源副总亲自带领。这位副总看上去五六十岁，气度不凡。他全程坐在教室后面旁听，非常认真，且会根据情况适时参与到课程中。第一天，课程在企业一个大车间的培训室中进行，从教室的大玻璃窗就可以看到车间里的工作状况，可谓身在一线。当天课程结束后我走出教室时，发现车间里正在为一批新产品上漆，虽然闻到了一些漆味，但因想着明天气味应该会散去，所以并未提及。第二天早晨，我像往常一样提前半小时到达企业，却看到这位副总正带着大家更换培训场地，将企业写字楼的一个大会议室迅速布置成培训室。搬凳挪椅，他都和员工一起。看见我，他歉意地表示，事前没有考虑到车间喷漆的安排，为健康考虑，今天更换培训场地。我连忙对他的细致和周到表示感谢。在两天的课程中，随着更多的接触，我了解到这位副总此前已在另一大型企业退休，准备享受晚年生活，但被这家企业的老板聘请回来担任副总负责人事工作。在这种情况下，虽然这位副总完全可以更轻松、悠闲地工作，但我在两天的接触中发现，他却是凡事兢兢业业、认认真真。无论是看到厂区路边的一张废纸，



或是对人、对事的关心和指导，他都走在一线、亲力亲为，且亲和有加，令人心生敬佩。

在他身上，我看到的是一位富有经验的管理者多年工作后的沉淀和境界。这令我想起当代日本的“经营之圣”稻盛和夫曾说过的一句话：工作就是修行。

拉丁语中有一句谚语：比完成活儿更重要的是完善干活人的人格。但是干活人的人格必须在干活中才能提升和完善，也就是说，正确的人生哲学只有在拼命工作中、在汗水中才能产生，人的精神只有在日常的、不懈的劳动中才能得到磨炼。

很多企业都很注重企业文化的建设，希望通过文化将员工打造成自己期待的样子——不仅在技能上满足要求，同时具备爱岗敬业、认真负责等素质。但只有少数企业做得很成功，比如德胜。为什么德胜可以做到呢？因为德胜从一开始就很注重员工的内在品质。

德胜对求职者的价值观非常重视，对其考察不是通过与对方大谈特谈来鉴定，而是直接在工作中体现。想要入职德胜，必须经过在管家中心为期至少三个月的培训。培训期间做什么？很简单，擦窗户、洗马桶、整理房间……比如洗马桶，看上去是很简单甚至很多人不愿意弯下腰去做的事情，但要把马桶洗干净到德胜认可的、可以漱口的程度，则并不是随随便便可以糊弄的事。在德胜看来，员工能把马桶洗得干净达标，一方面是对工作程序 and 要求的遵守，另一方面是



对劳动的尊重和对工作发自内心的认可。看上去最简单不过的事情，很多人却做不好或者不能坚持下去，也因此失去了成为德胜一员的机会；反之，一个能把简单的事情认真做好的人才是公司需要的人才。一件工作上的小事，就是一个人修行的过程。

德胜所有员工的胸牌上都有一句话：我首先是一个诚实勤劳的人，并且每天早晨会默读这两句话：“我实在没有多大本事，我只有认真工作的态度。”“我怎么又要小聪明了，这样真的好危险。”这两句话不仅出现在胸牌上，也出现在德胜一些员工的微信签名上或朋友圈中。在德胜，员工把工作、劳动看得无比荣耀，因为，工作就是修行！



唯有实践

不在现场流汗就什么也学不到。

你是否愿意让一位读过上千本医学方面的书，但从未给病人动过一次手术的医生为你开刀？还是会选择一位做过上千次手术，但没读过一本医学书的医生？你房间里的物品有多少是按照书本知识开发出来的？有多少是通过不断尝试和实践发明出来的？

知识有两种类型：语言描述的知识和非语言描述的知识。对于很多人而言，往往过度重视了语言描述的知识。

古语有云：“读万卷书，不如行万里路。”唯有实践，才能真正帮助人成长。

曾经看到一本书里面介绍医院制度：一个大学毕业生必须要在医院住6年以上，掌握大量的第一手临床经验，才具备做一位合格医生的资格。这与德胜要求管理层人员顶岗、掌握生产第一线的工作情况是一样的。

记得曾经和一位集团的高管一起吃饭时，他谈道：“有些东西很难用语言形容，但是当我在公司里视察的时候，能马上察觉哪些部门运行良好，哪些部门有问题；当我面试经理人时，短短几秒之内就可以感觉到他是否合适。”

我问他：“您是怎么做到的？”

他说：“一方面，是在职业生涯中通过好领导学到的；另一方面更重要的是我在发展自己的事业时犯过上千个错误，从中学到了很多。”

关于这一点，杰克·韦尔奇就直截了当地说过，扎根基层是最好的领导方法！而他自己，至少有 1/3 的时间走出办公室，与干实事的人在一起工作。

无独有偶，稻盛和夫曾讲过自己的一个故事。

公司诞生不久时，稻盛和夫去参加一个经营研讨会。讲师中有本田技研工业的创始人本田宗一郎，稻盛和夫很想听一听这位著名企业家的高见。研讨会借用某温泉旅馆，三天两夜，参会费用达数万日元，在当时是一笔不小的数目。稻盛和夫想见见本田先生，听听他的讲话，于是不顾周围反对去参加了。

当天，参会者进入温泉，换好浴衣，在一个大房间坐下，等候本田先生到来。不一会儿，本田先生露面了，他从滨松工厂直接赶来，穿着油渍斑斑的工作服，一开口，就给了众人一个下马威：

“各位，你们究竟是来干什么的？据说是来学企业经营的。如果有这闲工夫，不如赶快回公司干活去。泡泡温泉，吃吃喝喝，哪能学什么经营。我就是证据，我没向任何人学过经营？我这样的人不也能经营企业吗？所以，你们该做的事只有一件，立刻回公司上班去！”



本田用他那爽朗的声音把大家训斥一通，临了又挖苦道：“花这么高的参加费用，这样的傻瓜去哪里找？”

众人默不作声，因为本田讲得太对了！

看到本田这光景，稻盛和夫更为他的魅力所倾倒：好吧。我也赶快回公司干活去！榻榻米上学不会游泳，倒不如立即跳入水中，用手用脚划一阵子再说。不在现场挥杆，哪里能学到什么经营？本田自己就是榜样。成就伟大事业的智慧只能从经验的积累中才能获得，只有亲身参与的体验才是最宝贵的财富。

在德胜，学历被看得较轻，整个企业推崇的是实践经验和有效知识。这也体现了对劳动和劳动者的敬重。正如聂圣哲先生多次强调说“我不认为一个平庸的博士比一个敬业的木匠对社会更重要！”

德胜的实践精神是从上至下贯彻的。

某天，一位老板坐着奔驰来到德胜在北方的一个施工现场。他粗略看了一下，然后询问一个正埋头工作的工人项目经理在哪里，说也想造木房子。这个工人立即拨打了项目经理手机，并告诉这位老板说，项目经理就在这个工地，大概20分钟后能到达。老板一听有些不大高兴了：你（项目经理）既然在工地现场，为什么不立即过来？我可能会是你的客户啊！

果真20分钟后，一个灰头土脸、满身灰尘的人来到这位老板面前，一见面就连忙说：“您好，不好意思，正好有一



个节骨眼的工作要做，让您久等了。”这时，只见这位老板没有丝毫怨言，而是充满敬意和惊叹——他心里想象着要等的项目经理不是西装革履，也一定会是干净整洁、以皮夹克或者牛仔裹身的人，但万万没有想到，来到他面前的人居然大汗淋漓，满身都是木屑和灰尘。他很惊讶德胜的项目经理不是坐在工地办公室指挥工人，而是在一线与工人一起工作！

事实上，这位老板也是一位土木建造商，通过多年在房地产业打拼才取得了成功。他是通过一位朋友介绍来看看德胜施工现场的。作为同行，他深知现场施工直接关乎房屋质量的好坏。房屋建成后，谁也没有透视功能来查看质量的优劣。只有管理人员亲赴一线、不脱岗，与工人吃住在一起，这样才能做出有良心、负责任的真正的合格工程。

德胜有这样始终在一线摸爬滚打的项目经理，带领工人所建造出的房屋质量怎么会不优秀呢？这位老板和项目经理简短交谈后，就当场决定与德胜签订5栋木结构房屋的合同！



用以致学

我曾经和一家当时正准备上市、发展势头迅猛的企业人力资源总监交谈关于计划开展的培训课程。对方直接地表达：“李老师，我们就是想开展一堂气氛热闹的课程。”我笑一笑，诚恳地回应道：“这个当然没有问题，您完全可以提出更高的要求！”

如果企业只有一个“气氛热闹”的需求，那么我一般不会答应来讲授——因为对学员和企业的价值都很低——尽管我尊重每一位合作伙伴的想法。

每次去企业进行培训或实施人才培养项目，我都很重视企业的现状。曾经在某家企业授课时，我看到企业同期开展的其他课程：阳光心态、感恩心态、团队建设等一系列内容，人力资源部可谓对培训尽心尽职，特别设计了一份“学以致用行动计划表”，并要求学员在每节课程后完成计划表的填写。但在当时，这家企业最棘手的情况并非基层员工的心态或团队建设出现问题，而是人才青黄不接，老员工人手不足、工作量大，新员工技能不熟练，提升新员工技能、缩短上岗周期迫在眉睫。因此，这家企业培训的重点应聚焦于提高员工技能方面，技能是对公司最有意义的，因为有直接产出。



企业培训的目的是什么？对于这个问题，很多企业管理者或人力资源工作者都不太清楚，只是草率地把培训的期望值设定在改变态度、意识，甚至只是简单地增加员工的知识。但一方面，仅有知识和态度远远不够。打个比方，一个营养学博士未必是好厨师，尽管他可能熟知人体每天所需的营养元素，知道怎么搭配食物，却不知道炒菜时油要多热，什么时候放葱，什么时候放盐，什么时候放味精，对于厨师这项工作而言，他考虑的并不一定完全是营养学的知识。另一方面，如果没有制度和企业文化的配合，人的意识、品质、态度等都很难做出改变。

那么，培训的到底是什么呢？直接来看，培训应当以改变行为为目标。只有最终在行为上发生变化，我们才可能看到员工技能的提升、思维方式的转变、绩效的改善！

随着企业的发展，越来越多的企业管理者意识到培训的重要性，但也有不少企业的情况是第一年引进大量外训，弄得热火朝天、轰轰烈烈，第二年茫然无措，第三年悄无声息，再也不谈培训，因为老板觉得培训了半天毫无效果。与此同时，员工也由一开始的新鲜、好奇和投入，到后来变得麻木、无动于衷。在一些企业，员工甚至因为听了太多无用的课而不关注内容，转而开始点评讲师。问题的症结在哪里呢？是培训出不了效果吗？

答案其实很简单，关键的原因是没有从员工个人发展和企业人才培养、问题解决的角度选择和实施培训。



在德胜的员工教育和培养中，我们可以看到毫无多余的内容，从新员工培训开始，就专注于员工的行为，与此同时，《德胜员工守则》更是完全聚焦员工点滴行为的要求和改变。

马桶是少不了的住宅产品。德胜作为建造商，对马桶系列产品有明确规定：第一，生产或采购的马桶一定要上釉，没有上釉的马桶会产生一系列问题，在德胜是不能使用的；第二，必须是节水型马桶；第三，参照美国等其他国家标准，制定和修改公司自己的标准。

有一次，一个马桶已经安装好，但发现马桶最里侧和墙壁的距离与德胜规定的要求相差 0.9 厘米。有人考虑到是临时建筑，并且完全不会影响马桶使用，建议不用太认真了。但督察人员发现后，要求立即返工，并就公司对马桶品质的系列要求和安装细则向施工人员进行现场培训，还补充和完善了施工细则的有关规定。

另有一次，一位工人上完厕所后，一时疏忽大意，忘记了冲水。这一现象被督察人员抓住，但并没有处罚他，而是给他示范如何刷洗马桶，然后请他在一周时间内暂时不做其他业务，专门打扫厕所卫生，并写出厕所打扫的工作程序，然后由其他人员协助他完善并在工地上推广。此后，还在便位正面的墙壁上贴上了“如厕也要做绅士”的告示，内容包含提醒使用如厕的专用便纸，上厕所时不可吸烟，离开时冲洗干净等。

德胜公司有一栋面积较大的住宅，一直放置了 3 年还没



有装修。有两个原因：一是德胜的业务实在太多，员工顾不上装修自己公司的这栋住宅；二是聂圣哲先生一直想利用这次装修，对员工进行一次用以致学、现身说法的教育。经过计划，他将装修要求以口头方式告诉了两位装修人员，大致情况如下：东侧按照欧洲风格装修，西侧按照美国风格装修。这一次可真把这两位经验丰富的工人难住了：他们经手过那么多房屋的装修，都是先有图样，然后按照图样一一实施装修方案的。对他们来说，有图样就没有搞不定的房子，但这次显然让他们有点摸不着头脑。但任务是一定要完成的，于是他们凭借以往丰富的经验，一边做，一边请设计人员按照所做的情况进行画图，一边还与聂先生和相关人员沟通。经过2个月的付出和努力，这栋住宅终于按照聂先生要求的两种风格装修好了，一次先施工、后画图的装修工程就这样完成了。

事后，聂先生在一次会议上对这件事进行了总结。他说，通过这次住宅装修，说明了以下情况：① 管理讲求艺术，要不断进行创新。一个好的管理人员首先要有这样的素养：一是做下属的好老师。工作上要不厌其烦地讲解工作方法和要领，解答并帮助解决下属提出的各种疑难问题，使他们养成思维与行为和谐统一的良好习惯，做到管理步步到位，从而提高工作水平和效率。二是要当好下属的秘书。这个秘书的含义并非让管理人员为下属事必躬亲，而是要求管理人员在安排工作、给下属交代任务时，不能交



代完毕后不闻不问，而要时刻有“放心不下”的感觉。这并非不信任，而是时时关心，要慢慢地、不断地、试探性地委托下属做事，同时不断地予以修正，帮助下属逐步提高业务水平和自身素质，使他们成长为公司优秀的员工或管理人才。③ 遇到问题时，如何进行有效的解决。我们不是制作图样的公司，我们是建造商，最终要将优质房屋的钥匙交给每一个客户。像有些建筑公司，即使图画得再漂亮，做出的房屋质量不过关或者装修时不负责任，同样是没有用的。把事情做到位，在任何时候都很重要！

DDI 调研数据显示，52% 的学习来自工作实践，27% 来自他人指导。企业期待员工能够学以致用是有所偏差的，无论从员工或企业的需要、培训的价值来说，培训的开展都应当围绕“用以致学”。



遵守规则

朋友在微信朋友圈中吐苦水：在饮水机前打水，刚刚还在逗狗的女士看到我后，忽然一个箭步，以迅雷之势卡在了我前面；在 ATM 取款，一位女士低着头一溜小跑地挡在了取款机前，从侧面我看着她面带微笑地从容操作；从饭店出来，刚为抱孩子的媳妇拉开门，两个大老爷们儿淡定地夺门而出。

朋友描述的景象并不少见，对于很多人而言，日常生活里的大部分规则不需要遵守，并且心里也常常没有尊重他人、遵守规则的概念。

有一次活动结束，我从一个小城市的机场返回北京。那个机场估计平时旅客不多，所以只开了一个安检口，导致当时的队伍排得老长。机场方面一看这状况，赶紧安排工作人员又开了一个安检口，然后一个地勤出来招呼大家，说来这边排队。

这个时候你会发现特别有意思的情况：排在队尾的人二话不说，一个箭步冲上去，递了行李排在第一位，其他人也蜂拥而上。

美国“9·11”恐怖袭击事件发生时，世贸中心大楼内的楼梯自动分成三条道：一条残疾人道，一条正常人道，一条是消防员往上走的道，于是才有了 4000 人的顺利撤退。在



逃生关头，楼梯过道是最珍贵的资源，如果是不遵守规则、无序的状态，大家一拥而上，估计连 800 人也挤不出来。

当遵守秩序成为一种习惯，整个民族的素质就提高了一级，这理应是靠教育来完成的，而且是靠平民教育来完成的。但实际情况是，多数人都缺乏这样的基本教育，于是，部分企业就会协助员工完成这样的常识教育，比如德胜。在德胜，有很多细化的规则可能令你诧异。比如，咖啡屋晴天开 3 盏灯，阴天开 4 盏灯；工地巡视上午 10 点去，下午 4 点去；每天上午 10 点和下午 4 点，管家中心都会询问公司有接待安排的员工，客人是用中餐和晚餐，是否是忌口等，一定是雷打不动地按照程序来严格执行的。又如，德胜规定不允许穿拖鞋开车，不允许不系安全带，凡是驾驶公司车辆，都必须告知公司前往的具体地点、办什么事……

再如，德胜对于去美国、加拿大等国考察的员工，在出行前、到达所在国机场、旅途中和返回后都做了规定：

1. 出行前：

(1) 把考察相关路线、行程安排、电话告诉可靠的亲人，以便出现紧急情况时方便联系。

(2) 准备好相关证件和物品如：护照、相机、应季衣物、国际电源转换器、雨伞、防晒霜、墨镜、零花钱、笔、笔记本、行程单、地图、购物清单、紧急联系人联系方式、银行卡（带有银联或 VISA 标志的信用卡和护照号，都打印



两份以防万一，平时出门带复印件即可）等。

(3) 领队需准备好常规常用药品，如感冒药、晕车药、止泻药、云南白药、止血绷带等；慢性病、心脏病、高血压等患者要带足自己定期服用的药物。

(4) 给自己的行李箱做好醒目的标记，以免拿错。

(5) 记好出行时间，提前 10 分钟到达指定地点集合，切勿迟到。

2. 飞机降落后

(1) 打开手机，给美国或加拿大的接机人员发一个“落地”信息。

(2) 把两张事先填写好的表、录取通知表夹在护照里或放在方便取出的手提袋里，与同事一起出机场。

(3) 在“Visitor”（游客）队列里排队。可以与移民官主动打招呼：“How are you?” 也可以用中文告诉他们，或请求领队协助告诉移民官你的计划。

(4) 通过移民官柜台后，取托运行李，然后走不申报通道。

(5) 在入关处遇到问题时，在移民局官员同意的情况下拨打服务电话或接机人员电话，寻求帮助。

3. 出行期间

(1) 上车时听从领队安排，有秩序地上车。每次坐车时按照第一次的座位就座，以便查找和清点人数。像击鼓传花



一样，一个人负责监督自己旁边的另一个人。

(2) 万一遇到警察命令你时，首先请不要恐慌，然后配合翻译人员，绝对听从警察的安排，切勿我行我素或到处乱摸。

.....

4. 考察旅行结束

(1) 考察结束后，个人将自己所汲取的经验、教训进行汇总，并写出自己的真实感想，由领队统一归档，以便日后更好地组织此类活动。

(2) 挑选本次考察过程中的经典照片，上传到公司网站。

5. 附：常用简单英语

.....

有了这样的规则，复杂的事情就会变得简单、标准、可控。在德胜，一个人对规则、程序、制度的遵守是极其重视的，在他们看来，一件事情即便最后做成功了，但如果没有按照规定的程序来做，也等于没有成功，甚至是一种后患无穷的失败。因此，我们看到在德胜的员工守则上，第一句话就是：一个不遵守制度的人是一个不可靠的人！一个不遵守制度的民族是不可靠的民族！

对遵守制度和规则的人可以提高信用。始终以员工是否遵守制度来判断他是否可靠，是否是优秀的公民……这些可以成为每一个企业学习的标准。

彻 底 贯 彻

看一家企业经营得好不好有很多方法，可以看财务报表，也可以看业务流程，这是惯用方法；也有凭直觉的方法，如看看企业大门口的门牌是不是掉漆，或者企业的洗手间是不是干净。虽然角度不同，但是显示的准确性不一定有差别。无意中的现象有很强的暗示性，因为企业是整体的，企业的水平会在每一个细节中表现出来。这种代表企业素质的细节渗透力之强和无所不在让人吃惊。比如，与一家企业的人谈话，用不了几句话，你就会通过这个人对他所在的企业形成一种感觉，这种感觉可以用来推断企业管理的很多事情。

一个培训者永远不能脱离且必须深扎的土壤就是企业。我常年给不同行业、规模、类型的企业进行内训，或深或浅、或远或近地观察和研究企业，也因此从不同角度、不同程度了解了许多最真实的企业现状。

我曾在半年内给 A 企业的不同团队进行过两次不同能力主题的培训。A 企业在上海郊区占据了相当大的一块面积，建成了自己的独立王国。从井井有条的建筑群（包含办公楼、培训楼、员工住宿楼、餐厅、酒店、员工活动场所、超



市等)到内部相当有品位的装饰,可见企业的良好发展态势。两次培训都住在企业自己的酒店中,酒店装潢简洁,但内部配套设施很有技术和设计含量。早餐在企业的内部餐厅,偌大一层,光线充足、干净明亮。所有这些景象和其他一些企业相比并无明显的特别之处,但早餐时看到的一个小细节引起了我的关注:因为员工数量多,餐厅设置了不少打菜窗口,如同银行柜台;在取餐入口处设置了由金属杆围成的两排通道,员工可以依序取餐,最后统一在类似超市设置的结账台处刷卡结账。这两排通道可能在不少企业中都有,但那天早晨我刚进餐厅大门的时候,陪同的人力资源部经理就轻声提醒我:“李老师,我们一会从通道中过。”由于提醒,我不由观察了一下,因为时间尚早,就餐的人还不算多,换句话说,完全可以不从通道经过、排队,而可以更直接、快速地去餐区取餐。但从进入餐厅到离开,我注意到没有一位员工是避开通道而走捷径的。我心生好奇,人力资源部经理很自豪地告诉我,在企业从董事长到普通员工,没有人是不遵守这个规定的。

一个企业成功的要素有很多,但很少有企业是纯粹靠运气或偶然而成,背后一定有它的原因和道理。在更深地探究这家企业的成长之前,我们首先看到的是彻底的贯彻和执行模式。

在企业能够成功地达到有关外部市场的目标之前,必须有效运作企业和员工之间的内部交换,使员工认同企业的价



值观，使企业为员工服务。优秀的企业在面对既定目标时，总是能够集中全力，爆发出巨大的能量。

这一点在德胜同样有很多例子。第一次在德胜波特兰小街客栈的会议室和赵雷先生见面、交流时，不管茶杯中的水所剩多少，客栈的工作人员每隔 15 分钟必雷打不动地上来给茶杯续水这一细节，就给我留下了深刻印象。

这是企业不断取得成功的关键所在——它们的所有事项都能年复一年、日复一日在企业内部不打折扣地贯彻和执行。



确 认 事 实

陆平在 A 公司担任市场部总监多年，在工作上也可谓认真，但就是有些“拖延症”。按道理，在职场工作这么多年，这个毛病应该是可以克服的。但今年公司管理团队有较多调整，陆平也多了直属上级，同时，公司推进了一系列改善措施。不知道怎么回事，陆平的“拖延症”变得越加明显起来，整个公司的业务、营运等各方面都和陆平负责的部门工作相关，但一些新的政策、措施却在陆平这里迟迟未公布，其他部门碍于情面，也就一直迁就着。令人出乎意料的是，某个早晨，在公司公告栏里赫然贴出了对陆平因拖延工作而进行 5000 元处罚的通告。

陆平大吃一惊，公司中对此事也充满议论。有人过来主动安慰陆平的，也有替陆平感到不平的，还有认为这项处罚是应该的。但无论哪种情况，公司各项工作的推进显然高效了很多。陆平显然心里很不平，第一时间找到行政部，询问为什么有这样的处罚，事先却没有人和他有任何沟通。

行政部负责人因为是执行公司的决定，回答的语气很客气，但表达也很干脆：之前向相关部门及你本人都确认过这些拖延的事项，是事实。只要事实是真实的，关于如

何处罚并不需要和本人沟通，一切都是按照公司规定执行的。

陆平虽愤愤不平，但也无力反驳。

好一个只要确认事实，这就好比在法庭审判的过程中，被告只需要确认所告情况是否属实，如果已被确认是既成事实，则法官在审判前不需要和被告沟通该如何判，或被告是否同意这样判。

如果企业的规章制度都能按此执行，必然少了很多破坏制度的现象，不会出现令行不止的情况。

德胜的处罚大致分为两种情况：第一种是明文规定的，违反哪一条就照本宣科处罚就是了；第二种是举行由第三方组成的听证团进行听证，然后由听证团成员对当事人进行处罚。特别是第二种处罚方式，要求对当事人加大违反管理制度的成本和力度，并永远以事实为评判依据，使被处罚人心服口服，并且非常好地转嫁了当事人与企业因直接处罚可能产生的矛盾。

附：

以下是德胜公司由最普通、最基层的员工对管理着上百人的一位项目经理举行听证的一次真实会议，分为通知、听证会报告、事实的确认与判断、听证会的结论、听证团的处罚建议、由这次事件引发的思考及制定员工个人房屋装修规定七个部分。



一、李××先生错误调查与处罚听证会

通 知

女士们、先生们：

近期，李××先生利用担任项目经理职务之便，未向公司申请，擅自安排公司员工为自己在南京购买的房屋进行装修，且有部分装修材料未经详细登记和领用人签字便从仓库领出。经初步调查与取证，以上严重违规事件既成事实，公司决策层高度重视。为了进一步澄清事实经过和做出公正的处理结果，公司决定召开本次听证会。现将具体安排公布如下：

1. 会议时间：2006年9月10日16时40分
2. 会议地点：办公楼一楼大厅
3. 主持人（1名）：王强（化名，以下同）
4. 当事人（1名）：李××
5. 陪审团成员（5名）：张强 李刚 周涛 张红

陈东

6. 事件见证人（2名）：李文 林新
7. 旁听人员

（1）对此事件有疑虑或需要做出其他说明和证明的所有人员。

（2）对此处理办法感兴趣且有时间到场的所有人员。

8. 各与会人员的职责与权限：

（1）主持人：负责维持大会秩序和宣布大会开始与结



束，不具有做陪审结论的权利。听证会期间，时刻注意提醒和引导当事人及提问人员按照听证会的主题进行发言。主持人有权利打断任何一个人的发言，对不服从听证会程序的人员有将其请出会场的权利，目的是维护听证会的客观性和公正性。

(2) 当事人：陈述事件发生的起因、经过和自己的观点与理由；对陪审团成员和旁听人员的提问必须做出自己的回答。

(3) 陪审团成员：被同事认可的诚实可靠和办事公正且没有处罚权的人员。

(4) 旁听人员：不具有评论任何一方的权利，但可以提供相关的事实及材料证明，或做其他说明，也可以提出自己的不同观点。（特别规定：提问的旁听人员只限于自始至终参加听证会的人员，中途前来参加或离开的旁听人员对此事件和处理办法没有发言权。）

9. 听证会议的执行程序

(1) 主持人宣布听证会开始，宣布大会纪律，介绍听证会与会人员。

(2) 当事人陈述事情的原因、经过及其他情况，申明自己的观点及理由。（注意：当事人发言时，其他人员不能插接话题，须等到当事人将事情陈述完毕后再提出自己的不同见解）。

(3) 调查组人员陈述本次事件的调查情况。

(4) 陪审团成员提问。当事人必须一一答复。



(5) 旁听人员提问。当事人必须一一答复。

(6) 大会主席根据会议情况宣布听证会的结束时间。

(7) 辩论会结束后，陪审团的工作：

1) 两天内，陪审团成员各自写出陪审报告。

2) 两天内，陪审团成员相互交换意见，共同写出一份陪审报告，并呈交公司决策层审核。

(8) 处理结论公布后，公司行政部门立即执行。

特此通知

德胜（苏州）洋楼有限公司

2006 年 9 月 10 日

二、李××错误调查与处罚听证会报告

时 间：2006 年 9 月 10 日 16 时 40 分

地 点：办公 1 楼大厅

主持人：王强

当事人：李××

听证员：张强 李刚 周涛 张红 陈东

调查组：陈曦、王强、林虎

三、事实的确认与判断

事实 1：材料的领用做了如实登记，无论是亲自领用还是委托领用的，均注明在当事人李××先生家里装修使用。李××先生在听证会上说财务算好材料款后，他就把账结掉。

事实 2：李××先生与为其装修的公司员工说明了由他个人支付工人的工资，为 70 元/天·人，加班费也由李××个人支付。



听证会的判断：从以上两点来看，当事人李××先生主观上并没有想要侵占公司的财物。另外，他也不想无偿使用公司的人力资源，但是，在客观上他利用了职务之便侵占了公司的人力资源。

事实3：公司为方便当事人李××先生在工地工作期间开展工作，为其配备了一辆蓝鸟轿车。但是，在该工程结束后，当事人没有想到主动将车上交给公司。

事实4：当事人用公司的车办过私事，但是未主动登记注明。据当事人李××先生陈述，都是顺带办理。

听证会的判断：当事人李××先生因私用公车而未主动登记注明，违反公司用车规定。

事实5：对于当事人李××先生为何要使用公司的人工和材料的问题，他的回答是这样的：“因为员工家里装修可以到公司里去买些材料，我也不会考虑有什么优惠，只是考虑到公司的材料用到我家装修上是最好的，因为与市场上的材料比较，我们公司的材料质量很好。另外，我也确实习惯了我们自己员工的手艺，再看其他请外部人员装修的房子的工艺，材料是一样的，但就是没有我们员工做得好。当时我就是这样考虑的。”

听证会的判断：从这一点来看，虽然当事人李××先生对公司的装修质量和材料质量高度信任，但是，客观上当事人领用材料、调动人员为其装修前并未向公司提出申请。

事实6：主观上，李××先生安排公司的员工为他装修房子，未向公司申请。在听证会上，当事人李××先生的陈



述是：“以前公司为别人做装修，零星的活儿，例如派一个人一个下午或者加班就能完成的，都是我自己决定安排的。如果需要长期装修的话，则要经过公司领导审批后才可以”。

事实7：据李××先生陈述，他先装修自己的房子，是想为其他购房的公司员工的装修做个样本，但怕想法不成熟，因而不敢向公司领导请示。他考虑过自己的做法会被其他可以利用职务之便实施这种做法的管理者效仿，从而对公司产生不良的影响，但是，事实上他还是实施了未经汇报而私自装修这样一个行为。

听证会的判断：从以上两点我们得出结论，李××先生未向公司申请，利用职务之便擅作主张，身为项目经理，考虑问题不够深刻，做决定过于草率。他主观上抱有一种侥幸心理，并且具有一种职务优越感，从而忽视了公司的制度。

四、听证会结论

首先，从李××先生在听证会上的陈述和态度看，他能诚恳地认识到自己的错误，并且愿意接受公司的处罚。

李××先生个人装修领用的材料做了如实登记，主观上并没有想要侵占公司的财物。在人力资源的问题上，虽然李××先生并不想无偿使用公司的人力资源，但是，客观上他未经申请而利用职务之便调用公司的员工为其个人房屋进行装修，构成侵占公司的人力资源这一事实。

对于李××先生安排公司的员工为其个人装修房屋，听证会所得出的结论是：虽然当事人李××先生对公司的装修

质量和材料质量高度信任，但是他身为项目经理，考虑问题不够深刻，做决定过于草率，从而犯了未向公司申请，利用职务之便擅作主张的错误，造成了在客观上忽视制度的事实。

其次，听证会要提醒全体员工注意的是，公司的制度告诫全体员工：“当你拥有了权力以后，首先应该考虑什么事情不能做，然后再考虑能做什么。”在此次事件中，李××先生身为项目经理，在拥有很高权力的时候，他并没有时刻用这句话来约束自己。

另外，经过调查组核实，在他负责的工程结束后，李××先生未想到主动将蓝鸟轿车上交给公司，并有因私用车而未主动登记的情况，违反了公司的用车规定。

五、听证团的处罚建议

针对李××先生所犯的错误，听证会建议对他做出如下处罚：

(1) 在公司财务部核算出所领用材料的成本后，尽快与财务部结算。以后如需再使用公司的材料和人工，提前向公司申请。

(2) 向公司全体员工做出深刻的书面检查。

(3) 收回李××先生使用的蓝鸟轿车。

(4) 鉴于李××先生没有正确地、谨慎地使用公司赋予他的权力，听证会建议对其进行降职处理。

六、由这次事件引发的思考

(1) 李××先生擅自给员工发 70 元/天·人的工资，可



能会使员工造成一种心理：在德胜工作吃亏了。表面上看正常工作每天的工资只有不到 70 元，但实质上公司有着健康的劳资秩序，因为，员工在计算收入时，一般是不会想到公司还会为他们额外发奖金的，更不会想到他们每人每天近 40 元的福利以及公司支付的隐性成本。

(2) 公司员工为李××先生家装修，做的是与公司业务无关的事情。公司明文规定：遵纪守法，坚决服从有关上级的管理，杜绝与上级顶撞。在员工心目中可能会产生一种疑问：这件事情与公司的业务无关，我到底应不应该做？因为公司制度的约束，员工必须服从，就有可能在员工心目中产生对公司的误解和怨恨，从而伤害员工的敬业心和人权，也间接损害了公司的利益。

以上就是我们听证会全体听证员对事情经过的调查报告与建议。该结论是我们对整个事件的真实感受。

听证报告时间：2006 年 9 月 13 日

听证团成员签字：

处罚公告

李××先生（工牌号：50802）近期在南京利用自己职务之便，擅自安排公司员工为其个人房屋进行装修，这是德胜公司自成立以来出现的最为严重的管理上的错误。作为项目经理，他完全辜负了公司领导和全体员工对他的信任，违背了公司所倡导的“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的核心价值观和一贯反对官僚文化的一系列规章制度。为此，公



司特别召开了专题讨论会，一致研究决定：①李××先生即日起从项目经理降职为项目经理助理；②收回李××先生的现用名片（改用项目助理的名片）；③责令其对此事进行深刻反思，并向全体员工致歉。

特此公告，以扬律威！

德胜（苏州）洋楼有限公司

2006年9月14日

七、制定《德胜员工个人房屋装修规定》

鉴于公司木结构洋楼部分优质材料同样适用于水泥结构房屋的实际情况，作为员工福利的一部分，现公司就员工个人房屋装修时可以使用木结构洋楼材料规定如下：

（1）任何员工在装修个人房屋时，都可以从公司领取合适的装修材料，特别注意进口材料与国内材料在性能、尺寸及保修等方面的差异。由财务部门详细列出所有可为员工个人房屋装修的材料（共89种材料）。装修时，员工可以先从公司领取材料，待房屋装修结束后再到财务部门去结算，结算价格按材料进口价格的8折计算。

（2）公司免费提供1个熟练工人在6个工作日内协助各员工设计和装修。

（3）装修所使用的任何公用工具都应按照轻重缓急和重要优先的顺序予以占用，不得因为欲占用公用工具而闹矛盾。否则，若影响公司的利益，将受到公司相应的处罚。



不说废话

曾看到这样一个案例。

为什么 1/5 的美国人无法在世界地图上找到自己的国家？当美国南部选美小姐卡罗琳娜被问到这个问题时——她还是高校毕业生——她对着摄像机说：“我个人认为，美国人无法在世界地图上找到美国的位置，是因为有一些人没有地图，而且我认为我们的教育，与南非和伊拉克……都一样而且……我认为他们应该……我们这里的教育……美国的教育应该帮助美国，应该帮助南非，应该帮助伊拉克和其他亚洲国家，这样我们才能建立起我们的未来。”

这位选美冠军的例子清楚地说明了一个现象：废话倾向。

滔滔不绝的废话可以掩饰无知。

事实上，很多人具有废话倾向，比如一些运动员。可怜的足球运动员被记者催促着对比赛结果做分析，如果他能选择，他可能只想简单地说：“对不起，我们输了比赛。”但糟糕的是，记者必须要凑够直播时间，所以他要不断地提问，以便让球员和教练不停地说话。

这种废话倾向现象也出现在经济个体中。某种程度上，一个企业经营得越差，其领导者的废话往往就越多，而且废



话之外还要加上多余的经营活动。

通用电气前董事长杰克·韦尔奇曾在一次采访中说：“你可能不相信保持简单明了是多么难的一件事，因为人们害怕自己被别人当作傻瓜，其实结果恰恰相反。”

在德胜洋楼这家企业中，不仅没有废话，而且也没有所谓的漂亮话。

在 2005 年德胜每年中最为隆重的圣诞晚宴上，聂先生致辞：

“各位来宾、各位同事、女士们、先生们：

……德胜公司没有误入歧途，又平安地度过一年，并且取得了很好的发展。在过去的一年中，可能有不少公司倒闭，也可能有不少公司壮大了。我为那些靠诚实、勤劳、有爱心、不走捷径而取得成就的公司感到骄傲，同时也对那些内心肮脏和唯利是图的商人感到耻辱。当然，我们也对那些内心昏暗甚至肮脏而表面夸夸其谈、不负责任的可耻的人表示十分蔑视。

虽然是共同的利益让我们走到一起，但能够让我们长期相依为命的却是共同的价值观，那就是诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。

德胜永远要做高尚的公司，德胜永远要做充满良知的公司，德胜永远要做捍卫正义的公司。假如只有与邪恶为伍才能生存，德胜公司哪怕选择关闭也绝不屈服……”

聂先生每次的讲话都一针见血，没有漂亮的客套话。他在 2003 年 8 月 23 日德胜（苏州）洋楼公司第六次战略会议



上的讲话中说道：

“作为企业的主人，我拼命地使企业发展得更好，使大家同样工作一天，能够在德胜得到更多的收入、各方面条件更好，到老了生活能有一定的保障。但我绝对不会虚伪地说，我们是兄弟。我们永远不是兄弟！这个必须讲清楚。我办公公司一开始就是按这个原则办的。有些人说‘那不行，我要回去了’，那你请便。我宁可不办公公司，也不认同你们是公司的主人，我们之间有明确的分工。”

在企业实际管理中，德胜洋楼公司不但要求员工“工作时间埋头工作，不说闲话、粗话和废话”，而且要求他们“说到不如做到，要做就做最好”（Better to do well than to say well; If we do, always do the best）。这句话体现出德胜公司做人做事的风格和原则。德胜公司自成立以来，一直都在践行着这句话。在日常工作会议和战略性会议上，公司决策人围绕这句话还引申出许多或朴实或风趣的经典语句：

（1）做到不说是伟人，做到再说是君子，光说不做那基本上是骗子。

（2）首先要把事情做扎实，然后再做漂亮文章。这个顺序是不能颠倒的。

（3）光说不练的人害死人。把事情做出色了，什么事都好办。

（4）把事情做扎实了，客户自然就会找上门来，赚钱并非唯一的目的。



(5) 德胜既不做广告宣传，也不花钱请记者采访报道；既不搞项目回扣，也从来不与政府搞关系。德胜靠的是产品质量，能做就做，不能做就不做。德胜的诚信道德，以及由此支撑的产品和服务质量，最终获得了客户的赞许。

(6) 我们对施工质量是有原则的：做不到的，绝不会虚假承诺，也不搞暗箱操作。

(7) 德胜的口碑、品牌和美誉度不是靠自己策划和宣传出来的，而是实实在在做出来的。德胜的品牌叫诚信。

(8) 德胜公司坚定主张“说到就要做到，要做就做最好”，强烈反对提出那些做不到的、不能兑现的、无法操作实施的制度要求。凡德胜制定的制度和规定，都必须有详细的、可操作执行的程序。如果制定了制度而没做到，这也是一种不诚信，是公司对员工不诚信。说到做不到，制度的权威性就丧失殆尽，员工对公司还有什么信任感可言？

(9) 要做到最好必须要按照程序做事，就是追求过程的操作合格，把作业过程的每个环节、每个配件、每个细节做到位，做到合格，做到优良。

(10) 我们国人被说一套做一套的思维方式侵蚀太久了，以至于这种两面人格的心智模式深植于几乎所有人的行为方式中。

(11) 纸面上再美丽，如果不履行，就等于是空话和骗人的话。

.....



信息沟通

信息是企业的导向基础，是方向性资源。管理中 70% 以上的问题出在信息沟通上。信息又是员工联结的纽带，信息的中断、错误都将导致管理的失效。

以微信为例，如今很多人每天都离不开微信。如果发送微信时出现差错，会造成难以弥补的损失或非常难堪的尴尬。比如，有人发送微信时就闹出极大的麻烦：本来是“我出国了”，他输入成“我出轨了”。

德胜公司在信息沟通方面有以下说明和规定：

1. 信息畅通的三个准则

(1) 信息要准确，明白无误，不能含糊不清和似是而非。

(2) 信息不可加工，是什么就是什么。信息传递必须直达着力点，不能忘记、丢失、错误、矛盾或改变。

(3) 信息要快，要第一时间告知。反馈要及时准确，不能拖拉走样。

2. 对信息沟通者的要求

(1) 要讲诚信，不说真话、不讲明白话是沟通的大敌。



(2) 从维护共同利益的高度去维护沟通渠道。沟通不畅如同血脉不通，会导致个人封闭、企业崩溃。

(3) 学习沟通方法其实非常简单，就是要做到“五会”：会收听、会记录、会提问、会确认、会反馈。德胜要求员工在工作时随时都带着笔记本和笔，在好东客栈，随处可见提供的笔和白纸。

(4) 在信息管理方面，要做到广开渠道收集，精心整理内容，控制运动流向，传递快速准确，及时跟进反馈和保存，销毁有序。

3. 上下沟通的要点

在上下沟通时，一个下属或同事如果不断地、认真地向管理人员请教问题，他一定是一个非常负责任的人。管理者一定要不厌其烦地向他解释，不能态度傲慢或随意应对，让他无法操作或者苦思冥想地去工作。

4. 分工和协作

在分工和协作方面，德胜公司实行独具创新的“委托责任人与请求协助”的管理制度。各委托责任人除做好自己的本职工作外，还要对公司其他各项工作随时随地经本人或委托具体做事人去完成。委托责任人不一定自己去做具体事务，但可以请求其他人员去独立完成或协助完成。当委托责任人请求协助时，公司其他员工必须立即表明以下两种工作态度：

(1) 可以协助，请问什么时候开始。（声明：必须对请



求协助的事项的完成情况以发信息、电话、邮件等形式给予回复，杜绝问题石沉大海。)

(2) 不可以协助，申明自己的适当理由。

5. 公共信息平台

为了加强沟通与协调，在公司公共信息平台上，每天下午4点都会给管理人员发来一个信息：

“今天在您安排或委托工作时，有没有人拒绝或寻找理由推诿的？如果有，必须通报。”

这样在工作中，如果当天有人拒不执行安排或理由不充分或总想逃避工作，就会被第一时间汇总，然后由公司对当事人进行调查和处理。

总之，信息沟通是企业运作的先导和合作的桥梁。沟通出错不仅影响效率，还会影响关系。信息沟通在企业管理中占有极其重要的地位。

到底做啥

了解德胜的伙伴知道，从 1992 年至今，德胜就专注做现代木结构住宅这一个项目，尽管其他领域也有涉足，但都是围绕主业进行拓展，并且很好地烘托和推动了主营业务更好地向前发展。在德胜看来，木结构是非常难做的行业，技术要求高、难度大，也因如此，德胜坚定了这份选择。与此同时，行业状况参差不齐、乱象丛生，德胜希望能给行业树立标杆，这也是德胜长期坚持在此专业领域发展的原因。

1993 年前后，万科旗下有 55 家附属公司和联营公司，遍布全国 12 个城市。万科被批准在中国香港发行 B 股。当时，“大陆概念”在香港盛行一时，王石踌躇满志。在筹划会上，香港渣打银行一位年轻的基金经理瞪大眼睛问王石：“王总，你们万科到底是做什么的？”王石后来说，是这句话一下子点醒了他。他回家拿出计算器好好算了一下账，把万科从 1984 年到 1994 年的贸易盈亏叠加，结果得出的数字居然为负。看上去前景美好，而实际是成长乏力，也就是说，他根本没有整合壮大的能力。

可以说，这位年轻的基金经理用一个问题轻轻地撬动了万科当时一个极大的问题：到底做什么？走多元化还是专业化？



后来的一年，王石和万科经历了更加严酷的教训，也就是“君万事件”后，王石最终下定决心走专业道路，退出饮料、供电等领域，聚焦房地产，并制定了两个战略准则：一是“两个70%”原则，即70%的盈利必须来自主业房地产，其中城市居民住宅又必须在房地产业务中占70%；二是“超过25%的利润不做”原则。

即便在20年后，走专业化道路对于现在很多企业而言似乎不是“明智”之举——有那么多目前成功的企业都在走多元化道路。但是，我们看到真正长久发展的企业都是因专业而成功的。日本学者大前研一有本著作《专业主义》。他曾说过：“中国的机会太多，以致很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域做出卓越成绩。但专注是赚钱唯一的途径！”

一个人或一个企业能够掌握和深入的领域是非常有限的，所以我们看到取得成绩的人或企业都懂得如何专注和聚焦，弄清楚自己到底做什么，并做到最好。

2015年5月在美国学习期间，我见到无数在人才培养、管理咨询领域的全球知名人士。不少前辈已经白发苍苍，但其一生都专注于极其细分的专业领域，与此同时，他们的后代也多半继承了他们的事业。

于人于业，弄清到底做什么，专注于某个领域，争取在这个领域做到最强，才可能长久。德胜洋楼公司坚信“钱是永远赚不完的”的道理，不能做什么来钱快就立即“移情别恋”。

专业人才

有位男士和一个女性朋友一起外出学习，在结伴同行的路上，女性朋友一直在通过电话处理工作上的事情。这位男士安静地坐在旁边，暗暗观察着。旅途中，他对这位女性朋友展开了热情的追求，最终抱得美人归。结婚后，太太偶然问起：“因为什么让你对我展开热烈追求？”先生认真回答：“在你旁边坐着看你处理工作，觉得相当专业，好有魅力！”

人在职场，总会喜欢去知名企业、顶级企业工作。薪资待遇、企业文化固然是吸引人才的一个方面，但更重要的是什么呢？为什么那么多能干的人都会聚集过去？而他们进去后，又恰好适合所做的工作？

原因很简单，因为他们这样的环境中成长得非常专业，而专业的人才自然更喜欢这样专业的工作环境。在英文表达中，我们常用“Professional”一词来形容。

每一拨儿洽谈业务的双方在相互接触后都可能去谈论对方，可惜通常不能相互听到对方说什么。事实上，在这个时候对对方的评价可能是最真实的想法，因为当面往往都是客客气气。有一次在电梯里，除了我还有两位，显然是从这栋楼的某家企业刚刚谈判出来，其中有一句话令我印象深刻，



他们在谈论谈判对手时说“**He is professional**”（他非常专业）。

这是对一个职场人相当高的评价！

在个人职业生涯中，一个人也常常会因“专业”而受到足够的关注、好评，以及更多的机会。

那么如何成为一个专业人才呢？

专业选手和业余选手的最大差别是基本功。我们可以从专业运动员的培养上得到启发：从小孩子开始，或者持续不断地在某一方面训练他们。

我们常说，任何时间开始都为时未晚，但关键是持续和专注，这样才有可能被由衷地评价为“**Professional**”。当然，外界的评价并不是最重要的，关键是你获得了自己的价值。

德胜也是一家崇尚专业的企业，其创始人不单是在企业中实现了这种专业培养，更是将其理念推及职业教育领域。德胜与休宁第一高级职业中学合办了德胜—鲁班（休宁）木工学校。这所学校坐落在皖南休宁，2005年6月，木工学校2005届39名匠士诞生，他们也是中国的首批木工匠士。在为期两年的学习中，他们从普通的、懵懂无知的农村孩子变成了具有专业技能、敬业、自信的专业人士。

聂圣哲先生对木工学校的学生要求非常高：既要掌握娴熟的技艺，又要有高尚的品德；既会做事，又会做人；既是一个好木工，更是一个现代君子。而这些要求都体现在木工学校的管理制度、对这批孩子们的培养中。木工学校有和



《德胜员工守则》理念一致的《学生制度手册》，在教学方式上采用看起来很传统的师徒传承制。正是由于这样细致的教育和影响，学生们在参加年度物资交流会时，亲手制作的八仙桌等木工制品受到了现场顾客高度好评和欢迎。

和对员工的培养过程类似，德胜木工学校对于其专业人才——匠士的培养，正是从点滴的细节要求入手，通过不断训练基本功而实现的！



心无旁骛

所谓心无旁骛，就是心思集中、专心致志的意思。这类似于使用锥子，锥子能将力量集中在尖端的一点上，从而有效地达到目的，其特点就是“集中力”。像锥子一样，把全部力量集中于一个点上，就能把事情办成。所谓集中力，来自思考的强度、深度。要想做成一件事情，强烈的愿望、认真的思考是起点。

人生如果不专心致志就没有价值。我们的集中力是有限的，始终将意识集中于某一事物相当困难。稻盛和夫年轻时，因为繁忙，有时候会在走廊里同部下交谈。他说，那种情况下的对答，后来往往成了问题：部下说确实跟我讲过，我却说没有听到。有过几次这种经验后，他一概取消了在走廊里听部下报告的谈话方式。有话要说，有事要谈，可以在房间里或办公室一角进行，总之要在注意力能够集中的地方。做某件事的同时又随意听取部下的报告，对于这类轻率的行为，稻盛和夫严格自禁。

从这件小事上可以看到稻盛和夫作为管理者不断反思、要求自己集中注意力的习惯。

在信息时代，微信朋友圈等多种渠道为大家提供了便捷



的学习和交流平台，很多年轻的朋友在受益的同时也有不少困惑，经常问我怎样才能真正利用好这些平台。因为他们每天都感觉信息量很大，都需要学习，甚至因此产生了焦虑，但又觉得每天并没有获得多少有用的东西。在此，我想给的建议就是专心致志。

可能很少有人在学习的过程中问自己几个问题：我是以什么角色在进行学习的？我最需要什么？

这两个问题就是帮助自己集中注意力，聚焦到真正有益的事物上，才可能在某方面做到精通。一个人时刻有清晰的角色和需求定位时，也自然会关注和吸引相关的人、事、物。

个人自我管理应如此，企业管理其实也是如此。

德胜洋楼公司无论是从业务上还是内部管理上，都体现了这种专注。它从创立之初至今，一直就只从事现代木结构住宅的设计、研发、生产、现场安装和服务，并成为该领域的标杆。众所周知，管理者关注什么，员工就会注意什么。《德胜员工守则》的诞生正是德胜管理中心无旁骛的体现。



博 弈 趣 像

美国第一位获得诺贝尔经济学奖的大师保罗·萨缪尔森（Paul A. Samuelson）说过：“如果你想成为一个有见识的人，就一定要读读博弈论。”

《非诚勿扰》是国内非常热播的一档大型生活服务类真人秀节目，我常看这档节目，一是放松，二是观察。男嘉宾的三段视频中必有一段有关恋爱史、择友观，常听到男嘉宾说遇到的女孩对他的态度很含糊。殊不知，谈恋爱就是一种混合策略博弈。在恋爱过程中，女孩对于男孩的追求，通常态度有些模棱两可，令很多男孩费解。其实道理很简单：如果女孩说她爱对方，男生就认为已经成功，通常就不会继续狠追，因此会让女孩失去在她看来很享受的被追求的愉悦；反之，如果女孩表示不爱对方，那么通常就会被放弃，女孩子也就失去了继续考察男生的机会。所以，在很多情况下，我们看到女孩总是对于男孩的追求若即若离，不轻易表态，这就是一种博弈策略。

博弈策略思维在商业中运用得非常广泛。去过家乐福超市的人应该都有深刻的印象，它的宣传口号是“全城最低价”。如果谁要买到比家乐福商品更低的价格，家乐福将对



差价加倍补偿。

家乐福这种方式的鼻祖早在 20 世纪 80 年代就已经出现过，美国的两家销售音像商品的商店疯狂艾迪（Crazy Eddie）和纽马克与露易斯（Newmark & Lewis）就是典型的一个例子。为了避免竞争对手纽马克与露易斯私下降价竞争，拉响价格战而导致双方“同归于尽”，疯狂艾迪率先打出了一个广告：凡是在疯狂艾迪购买商品的顾客，如果发现在其他商店可以更低的价格买到同样的商品，疯狂艾迪可以按照差价的双倍对顾客进行补偿。这一场景同样在 2012 年，京东试图挑起一场家电价格战时，被苏宁使用了同疯狂艾迪一样的博弈策略而立即将“战火”熄灭了。

作为一个普通的消费者，在 2014 年国庆各大商场的商品促销中，我的家人同样感受了一次博弈之战。在假期前，家里想要更换部分家电，其中包含洗衣机，经过比较，最终选择了某品牌某型号的洗衣机。国庆假日，商家提前三天就开始促销活动。早晨商家刚开始营业时，家人随意进去问了价格，发现居然可以享受近 6 折的优惠，折扣幅度之大令人惊讶。但下午真正准备购买时，发现商家系统设置的最低价已调整至 6.7 折，而网上显示该商品已经缺货。眼看离早晨的优惠价已经越来越远，家人立即做了购买的决定，此时，折扣已经下降到近 7 折。

在商家与消费者的博弈策略中，显然商家一开始给出了试探性的信号，在不断增长的需求中，双方主、被动关系逐



渐在转换。当然，从最终结果来看，优惠价格的调整是在找一个相对的平衡点，不管怎样，商家都需要利用国庆假期促销，而消费者以7折的优惠价格成交也属得到实惠。

博弈策略是一门充满韵味且魅力十足的学问，既有高超的技术层面，又有研究的趣味和美感，但非一两个事例或三言两语可说清楚，无论是个人修炼、决策思维或企业家决定企业策略，都有必要深入研究一番。

德胜洋楼公司的客户大多属于有一定资金、有土地并且喜欢木结构住宅的小众群体，他们在营销策略方面并不是采用上面谈到的价格博弈现象，而是采用制造需求的方式。

德胜认为，做企业者都希望自己的产品得到广大客户的认可，最好生产的产品供不应求。那么如何才能做到企业生产出的产品能像鲜花一样，开放后自然有蜜蜂前来采蜜的态势呢？

第一，最好从事的是相对冷门的行业。因为酱油铺谁都可以在家门口开设，门槛低，没有竞争力和吸引点，一定不要去做。在条件适合的情况下，最好选择门槛高、技术和服务复杂的行业。

第二，生产的产品不能太多。产品的产量不要太大，因为市场的需求量是一定的，如果产品饱和或超量，显然产品就不值它本身的价值了；如果刚好满足需求，那就最好；如果市场需求有饥饿感，这种状态最佳。总之，人为制造供不应求的态势是管理的艺术。

干将？逃兵？

任何企业和人一样，都会走向衰亡，只是有智慧的企业管理者及其团队会尽可能地延长企业的生命。实现企业延续的核心之一是不断做出适应性变革。

这是一个家族企业，十几年的发展积累到现在的规模，成为一家集团公司，在行业内排名第一。企业创始人很有魄力和创新力，这一点在企业发展过程中有很多例子：比如，做到业内老大的位置，产品创新功不可没；又如，一个家族企业能管理得如此规范，重要的原因在于高层管理团队几乎全部由“家里人”换成了“外来人”——职业经理人，做得这么彻底实属不易。

尽管如此，行业的激烈竞争以及自身发展的障碍使得管理团队必须在管理体制上进行适应性变革。

这场变革是全方位的，尤其是对于从上到下的业务团队，几乎是颠覆性的，对每一个人都是一场职业生涯的重新定位。于是，每一个人在这变革中都呈现出不一样的状态：有人感到热血沸腾，准备大干一场；有人则质疑和犹豫，甚至抗拒，比如集团业务负责人秦志。

秦志是董事长的远亲，负责业务多年，虽然学历不高、



非“正规军”出身，但凭借聪明和努力，还是对集团业务发展起到了重要作用，在公司内部也颇得人心，是一员干将。

但这次变革将集团业务进行重新划分，变成几个独立的个体经营单位，这令秦志无法接受。

变革之初，多数人都处于观望之中，有不少抱怨和质疑声，秦志也在其中，并且暗示自己：“如果真这样改，我就不干了。”

推动公司变革的主要高管们当然听到了各种各样的反馈，但并未采取任何措施，只是按照既定计划一步步地推进势在必行的变革步骤。

原本占多数的观望者中逐渐有部分人意识到这场变革的重要性而重新审视，变革吸纳的同心圆虽然还很小，但也在逐渐变化。谁也没想到的是，秦志居然书面提出了辞职申请。更让人没有想到的是，高层团队居然很快批准了秦志的辞职！

尽管如此，在秦志提交申请到批准期间，不少人都和秦志聊过，表示惋惜。

但令人大跌眼镜的是，秦志在此期间又忽然表示愿意留下来。

按道理说，一位看上去像闹点小脾气、并非真心想走的得力干将愿意留下来是件好事，但如何安置此时已经成了问题。集团业务已做切割，且皆已安排合适人选。秦志的好人缘此时起到不少作用，不少管理者都为他向高层进言，建议仍然委以重任，有此态度者不在少数，但无论是谁前来进议，

最终的结果都是不予接纳。

众人都有不解：现在变革时期，正是用人之时，何故将干将拒之门外？

高层回应：现在正是企业变革之际，如同战争号角已响，任何人都应当竭尽全力、奋勇当先。这时候如若离队，无论才干如何，对于我们这支队伍而言，都是一名逃兵！

“逃兵”一词，振聋发聩！

在德胜，就辞职问题有以下相关规定：

(1) 一个好的公司对某些人来说如鱼得水，对另一些人来说则如喝毒药。德胜的任何一位员工如果觉得公司的工作环境和要求不适合他自己的工作，他有权利提出辞职，并尽快办理辞职手续，公司可以考虑给予一定的补助。

(2) 不可与同事或其他人在任何时候打麻将或纸牌，或在玩游戏机（无论是赌钱还是娱乐性质的，但春节前后三天除外）。一经发现，公司将做自动辞职处理。

(3) 你必须对你管理的下属有可能被提升为你的上级有充分的思想准备。只要是你的下属被任命为你的上级，你就必须要服从他的领导，否则，你可以提出辞职。但你如果带着不满的情绪工作，对公司不利，对你的业绩不利，甚至可能最终被解聘。

(4) 如果你对现状有意见，可以书面或短信反映。你没有权利讲以下或类似以下的话：“在德胜真不怎么样！还不如在别处干！”“在这里真没意思，年底我就不干了！”等等。但你



有权利宣布辞职，公司可保证随时结账。

(5) 员工在公司工作期间，遵循“诚实、勤劳、有爱心、不走捷径”的价值观，工作认真，尽职尽责，待人友善，处事和平。经综合各项指标评审通过后，可获得公司终身员工资格和公司颁发的证书。公司终身员工每年12月份评审一次。终身员工资格是公司对该职工的庄严承诺，也是对该员工的品德、能力及价值观的认可。尽管员工获得了终身员工资格后会享受到更多的福利和待遇，但员工依然有辞职的权利；获得终身员工资格后触犯国家法律者，终身员工资格自动作废；触犯公司诚实条例，撒谎三次以上并被证实者，终身员工资格自动作废。

德胜公司的原则就是，只要提出辞职的人，坚决不允许挽留。谁挽留，谁就是违反纪律。德胜的任何员工只要被三个人证明他私下表达过要离开的意愿，公司就会予以解聘。在德胜看来，公司和员工是平等的、互相尊重的关系，彼此有明确的分工。此外，聂圣哲先生曾讲过一句看似不中听但很实际的话：“任何一个员工走了以后，下一个可能会比这个员工做得更好。”

作为企业家，要有“企业离开谁都可以办”的自信，与此同时，作为任一个企业的一员，都应尽力做一名好士兵、好干将，不情不愿甚至临阵脱逃的人在任何企业都不会受到欢迎！

自以为是

自私是关乎个人利益的问题，自以为是也是一种自私。

在企业管理中，普通员工或管理者，每个人都可能犯自以为是的错误。

很多年轻人刚刚进入职场时，带有很高期望和抱负，大有为企业指点江山之气势，这是好事。但单有热情还不够，还需要细致观察、认真学习和历练，这样才可能真正提出对企业有裨益的建议。所以马云曾在飞往杭州的航班上用心良苦地给阿里巴巴年轻一代的员工写过一封信，信中末尾直接提出要求：“刚来公司不到一年的人，千万别给我写战略报告，千万别瞎提公司发展大计……谁提，谁离开！”

企业永远期待员工能够不断提出具有建设性的建议，但在和企业进行访谈和调研的过程中，我也发现这样一个较为普遍的现象：一些员工提出建议后，若没有立刻得到上级或企业的采纳，心中就会产生不平甚至抵触的情绪。这种心态和情绪就带着自以为是的自私。德胜洋楼的聂圣哲先生曾经这样表达过：

“你提出建议告诉我了，我说我会做出决定的，然后就很简单，你还可以提醒我，但是在我没有做出决定之前，你



一定要按照没有决定之前的老规定去执行，切不可心想：我都提出这么好的建议了，你怎么还不执行？你不执行我就有情绪。请问：是你对德胜的未来看得远，还是我看得远？如果你的建议很好，做出决定后，我们会予以表扬，甚至你的职务也会得到升迁。等我对公司的战略与社会资源的协调考虑成熟了，我知道你提了建议，并且可能正好弥补了我思维上的一点不足，就会予以采用。也许你提的建议是幼稚的，但我出于礼貌，也不会直接指出。所以，你千万要调整心态。你的建议提到我这儿了就是来了，但是否被采纳则另当别论。”

对于管理者而言，同样也需要不断调整自己，避免犯自以为是的失误。一个清醒的管理者一定会倾听员工的建议，并根据企业的整体情况做出决策。如果一个企业管理者完全不理睬员工的建议，一味只信任自己的看法，这是一种对企业更具有伤害和杀伤力的自私表现，因为管理者的决策失误影响的是整个企业的生死存亡！苏州常熟一家年产值最高时达到 120 亿元的制造型企业，因为老板一意孤行，将企业的 25 亿元流动资金匆匆用于云南某地区的房地产投资。结果，不仅没有赚到钱，制造业环节也出现了无法挽救的问题，最后不得已，企业宣布破产。这样的教训是刻骨铭心的。

因此，所有人都要把心态调整好，避免自以为是。这是管理必须认真考虑和根除的问题，一拍脑袋的事害人害己。

情绪傀儡

《齐鲁晚报》2014年9月29日报道，青岛学校食堂管理新规中关于转基因食品的规定引起关注，很多家长提建议，希望禁止转基因食品。当日，青岛市教育局采纳家长意见，对新规进一步修订，要求各学校禁止使用转基因食品。

关于转基因食品问题，各方都有不同的观点，这一话题一直都处于持久的“口水战”中。

假设现在有人采访你：“请问，你如何看待转基因食品？”

你可能会想，这是一个涉及多个方面的话题——你不想草率地回答。理智的做法是分析转基因食品的优缺点，此外再用一个计算公式去计算期望值：你列出所有可能的优点加以权衡，再乘以实现的可能性，这样就得到了优点的期望值。

对于转基因食品的缺点你也这样处理：列出所有的缺点，估计它们可能造成的损失，然后乘以发生的可能性。最后，用优点的期望值减去缺点的期望净值，如果它是一个正数，那么你就是支持转基因食品的；如果是负数，那么你就是反对转基因食品的。

也许你知道这套处理方法，也许你还未按这种方法进行



评估，但很肯定的是，没有一位写这种书的学者或专业人士是用这种方法来选择丈夫或妻子的。

所以，尽管这套方法看上去理性、科学和合理，但显然没有人会这样做。

原因是什么？

第一，我们没有足够的想象力把所有可能的优点和缺点罗列出来。我们能够想到的内容是有限的，而且很少会超出我们的经验范围。

第二，一些小的可能性是无法计算出来的，因为很少发生的事情不会留下太多资料。

第三，我们的大脑也不是为了作这种计算而进化的。人类要是在远古时期就对每件事都进行长时间思考的话，早就被大型肉食动物吞食了。我们是快速做出决定的人类的后代，我们的决定是情绪激发的产物。

许多人都反对猎杀无辜的狗来烹食。有人就曾经问德胜公司的聂圣哲先生一个问题：“您如何看待狗肉馆猎杀大批狗的现象？”“对于某些地区喜欢吃狗肉的人来说，你很难劝他们不要吃狗肉，也就很难阻止他们杀狗。但对于主人自己饲养的狗，因为狗是通人性的动物之一，主人不忍心去杀它们。因此，猎杀狗不是惨无‘人’道，而是惨无‘狗’道。人性化的生理层面的其中一个属性是：人类总是要求拥有快乐而不是痛苦。你阻止爱吃狗肉的人，就是剥夺他们的快乐，就是剥夺他们的基本需求，这是不可能做到的。而养狗的人

就不同了，他对狗产生了难以割舍的情感，要是当着他的面痛打他的狗，他一定会受不了。因此，‘人性化’许多时候反映的是‘狗性化’。”他回答道。

所以，尽管我一直在管理和人才培养中推崇和倡导理性，但与此同时必须了解和接受的是：人们会依赖自己的感情来做出复杂的决定，会用“我对此是什么感觉”这一问题代替“我对此是怎么想的”。

这一点在任何人，不管是自认为优秀的管理者或者普通人身上，都会出现，因为这是人性。

只是，我们尽可能降低被情感控制而导致错误决定的频率，或者充分运用情绪、情感的力量来更好地进行企业管理和人才培养。

德胜某高管在与客户交谈业务时捅了一个大篓子：为了拿下一笔不小的业务单，他一口答应了客户提出的一个之前从未遇到过的问题——要做一种特别加宽加高的门，而这种门即便在专业门窗制作公司里也难以制作，更何况还要与木结构住宅恰当衔接。但已经许下的承诺如果无法完成，将对德胜的品牌形象有很大影响。聂先生听说此事后，首先认为不能带着情绪处理这件事情，去一味地批评这位负责谈业务的高管。他想，既然答应客户了，那就得先想办法，看能否解决。于是，他首先咨询国内同行有关业务情况，在得知国内专家都难以解决这一问题时，聂先生专程去美国，走访了国外多位专家和工厂，就客户这一异型门的问题进行了专题



咨询和调研。最终，通过聂先生与门窗部的共同研究，终于制作出了一种独一无二的、客户满意的大门！

聂先生说，虽然对客户的这一承诺有些不负责任，但我们不能受情绪控制，一味地指责我们的高管。我们面临并攻克了这样的问题，就是我们不可替代的优势所在。同时，他也提醒说，以后做业务时，不是我们的标准技术和产品，不要轻易答应客户，为了承接业务而不负责任地承诺是不对的。

不可否认的是，一个人的情绪管理是其境界和修为的重要体现，而所谓较高境界，我们可以看一下“唾面自干”这个成语中的主人公娄师德。

娄师德是武则天时代的一位名人，不仅在对吐蕃的战争中功勋卓著，而且出将入相，官至宰辅。然而，在古往今来最厉害的女人手下当官，无疑是当时世界上风险最高的事情之一。面对当时极端严酷的政治环境，娄师德不得不夹起尾巴做人，从而练就了可谓登峰造极的修养。当时，与娄师德同朝为相的李昭德最受武则天信任，此人生性张扬、锋芒毕露。由于娄师德身体肥胖，所以行动迟缓，每天上朝都走得慢吞吞，李昭德偶尔跟在后面，半天过不去，就会爆粗口：“田舍夫！”

田舍夫的意思是农民。在唐代，这估计是一句标准的国骂，因为当年太宗李世民被诤臣魏征气得够呛的时候，也曾背地里骂他是田舍夫。如今娄师德无端招来国骂，换成别人，恐怕一回头就跟李昭德打起来了。可是，娄师德却慢慢地回



过头来，笑容可掬地说：“师德不为田舍夫，谁当为之？”娄师德的弟弟也在朝中任职，有一次外放为刺史，来跟大哥辞行。娄师德语重心长地说：“我贵为宰相，而今你又担任刺史，荣宠过盛，必定招人嫉妒。在你看来，我等当如何自处？”弟弟说：“大哥放心，从今往后，就算有人把唾沫吐到我脸上，我也只会擦去而已，不同他计较，绝不大哥惹祸。”弟弟以为把话说到这份儿上了，大哥一定满意。没想到娄师德却忧心忡忡地说：“这正是我所担心的！人家把唾沫吐到你脸上，证明他对你火大。你把唾沫擦了，就是表示不服气，这不是让他的火更大吗？你应该任唾沫留在脸上，让它自己干掉，然后还要面带笑容，表示你欣然接受。”这就是成语“唾面自干”的出处。一个人能把忍辱修炼到这种境界，世上还有什么人能够让他生气呢？还有什么事能够决定他的反应和行为呢？

身动，心不动，不做情绪傀儡。



视而不见

20 世纪 90 年代，哈佛大学的心理学家克里斯托弗·查布里斯（Christopher F. Chabris）和丹尼尔·西蒙斯（Daniel J. Simons）为两组女学生互相传接篮球拍了录像，其中一组女学生穿黑色 T 恤衫，另外一组穿白色的。这一视频在 Youtube 输入 “The Monkey Business Illusion” 就可以搜索到。

当时参加实验的人被要求看着这一视频，数出穿白色 T 恤衫的女学生接了多少次球。在视频中间发生了很奇怪的事情：一名装扮成大猩猩的学生走到运动场中间，猛拍自己的胸脯，然后溜之大吉。在视频播放结束后，当参加实验的人被问到是否注意到了不寻常的事情。也就是是否看到了大猩猩时，有一半的人惊讶地摇头：“大猩猩？什么大猩猩？”

这一看不见的大猩猩实验是心理学上最著名的实验之一，验证了所谓的“注意力错觉”：我们认为没有错过任何在规定的范围之内发生的事情，但实际上我们只看了自身所关注的部分——在这个实验里是接球次数，而我们没有关注的内容就可能像大猩猩那样外形庞大而且显眼，但它却在我们眼皮



底下溜走了。

也许你知道另外一个词：“房间里的大象”。人们用它来描述人人都不愿谈论但又显而易见的话题，相当于一种“禁忌”。“看不见的大猩猩”是指一个非常重要、极其紧迫的话题，人们本应重点讨论它，但却没有人注意到它。

在一个人的自身成长或企业的发展过程中，人们会不自觉地看不到“大猩猩”或避免谈论房间里显见的“大象”。

瑞士航空公司曾致力于公司的扩张，却忽视了燃油市场紧缩的情况；或者再看看银行损益平衡的危机——在 2007 年都没有人注意到，而一年之后，整个金融系统出现崩溃。所有这些在我们眼皮底下跳来跳去的“大猩猩”，仍是无人关注。

在一个相对闭塞的企业发展环境中，人们更会忽视“大猩猩”问题的存在，或者对已经显见的严重问题避而不谈。

德胜在实际管理中最忌讳的症结之一就是对熟视无睹的问题视而不见、麻木不仁。早在 2000 年，就过道的大门上一把无人问津的大锁锈迹斑斑和失去安全保护功能的问题，居然召开了将近两个小时的会议进行讨论，主题是如何解决管理的一个巨大问题——对眼前存在的明显问题置之不理。



会议后补充了安装大门的相关规定和操作流程：

(1) 大门安装锁，锁眼挖得不对时，装了门密封条后，门锁会不能锁紧。

(2) 锁把不要距离门框太近，否则关闭时容易夹到手指。

一把锁的问题做个两小时的会议讨论，可能不免会有人觉得小题大做。但正是这样对管理细节的警惕和关注，才使得我们在企业管理中尽可能避免看不见那只明显的“大猩猩”！



牛在哪飞

中国第六代导演代表人物之一贾樟柯，在接受采访时说：“我现在喜欢电影，我就当导演，有朝一日我不喜欢了，我就不当导演了。”记者又问：“做导演这一行，你的体会是什么？”

贾樟柯说：“我的体会就是平和地对待电影，不要把自己所做的事情说得牛哄哄的。”

《论语》里记载，孔子有一天要弟子们谈谈自己的志愿。颜渊说：“愿无伐善，无施劳。”翻译成白话是：“希望不自夸有本领，不夸大自己的功劳。”再说得简单一点则是：“希望能不吹牛、不邀功。”

我去一些公司做调研或项目，进行相关人员访谈或旁听管理层会议时，时常有种感受：虚浮的表达占据很大比例。

在中国经济发展史上，我们曾看到某个阶段会集中出现企业集体“浮夸”，比如以“技术创新”为噱头的“概念大战”。中国家电企业不断宣布自己实现了革命性的技术突破，有人曾经将这些“新技术”做过一段黑色幽默般的描写，譬如：“光触媒空调”被宣称是“21世纪空调业的重大突破”，其实就是在过滤器上加装一张含有“活性炭的过滤网”，活



性炭潮湿了，拿出来晒晒太阳，其成本不到 1 元；“无菌冰箱”被宣告是“冰箱进入绿色时代的标志”，其实是在冰箱的塑料部件中注入一些药剂，成本不到 10 元，却可以靠这个技术概念拉抬 200 元的售价；“环形立体风空调”宣称是某大空调企业投入上亿元开发出来的专利性技术，其实就是在风叶上装了一个定时器，让它定时上下左右变换而已。

这种现象并不是偶然的，即便在今天的经济环境中，仍有不少企业以此为计。大到企业文化、管理制度，小到企业内部员工一点一滴的行为，如果以一种“牛在天上飞”的风气进行，那这个企业的寿命也就可预见了。

德胜洋楼公司始终秉持“低调做人，低调做踏实事”的原则，甚至对外宣称他们就是一家包工头带领的建筑队。但这个建筑队却与众不同：它要求企业绝不能拖欠职工和临时工的工资，绝不能言而无信；要求员工做到“站着要谦虚，跪着要坚强”，当歹徒强行命令员工跪下时，迫于歹徒的淫威，员工就要跪下，但要求员工骨子里必须要有一种不向邪恶屈服的倔强精神。而一旦有可能反击时，就要将坏人置于死地。德胜提出职工“牛”就要表现在对邪恶和背离人类文明的行为的不妥协。

牛气冲天的人在德胜是最不受欢迎的。德胜公司还要求员工经常在心里默念两句话：一是“我实在没有多大本事，我只有认真工作的态度”；二是“我怎么又要小聪明了，这样真的好危险”。与社会上流行“能人文化”不同，德胜提



倡平民文化，要求员工做老实人，办老实事，既不要小聪明，也不试图走捷径。当大家都在追求“聪明”的时候，德胜却在追求做“傻子”，提倡每位员工做事要机械，并称赞说“机械”是员工最可贵的品德之一。如果哪个员工觉得自己“牛”了，也就离被解聘不远了。对于管理团队，德胜更不允许管理者牛气冲天。德胜认为：“你有了权力时牛气冲天就是官僚文化，你有了权力时对别人漠视就是官僚文化，你有了权力时对别人不尊重就是官僚文化，你很多事情不想亲自去做就是官僚文化。”在德胜，反官僚主义近乎被视为一项运动而被常抓不懈。德胜认为：“不要以为政府里才能有官僚主义，大多数中国公司里都有严重的官僚主义”“德胜公司就像大海里的一块礁石，两三个月就要狠狠地震一震，否则，官僚主义就像小海螺一样又附着在上面”。

如果你把企业发展看作一棵树，想往上不断生长，获得更多阳光，就必须不断把根向下深扎。人亦如此。

正是基于踏实、扎根的管理，德胜才是一家不一般的企业！



否定自己

做企业最忌讳的恐怕就是空谈、说大话了。最好是先试办，成功后再说。对员工和相关方做得永远要比承诺得多，两者的先后顺序不能颠倒。

许多企业主把企业做大后，就容易夜郎自大了，认为自己比别人强，认为自己一切都是正确的。其实，天外有天，比自己牛的人多得是。有些企业主看到别人的管理比自己优秀时，不是反思自己，而是自我安慰，吃不到葡萄说葡萄酸。

企业主一定要有不断反思甚而否定自己的勇气，否定企业过去所取得的成绩和现状中一些不合理的做法，只有这样，才能取得更长远的发展。否定自己要持有批判性思维。否定的前提不是要处罚自己，而是彻底地解剖自己、批判自己。批判性思维的核心是：

- (1) 提出正确的问题。
- (2) 考虑到多种可能。
- (3) 拒绝惯性思维，如拉帮结派、利用血缘关系用人。
- (4) 敢于逆向和挑战。
- (5) 不满足于现状。
- (6) 与自己做顽强的斗争，坚持不懈，绝不动摇。

(7) 为自己树立信心。

批判性思维与批判式思维完全不同，二者对比如下表所示。

	批判性思维	批判式思维
1	理性的、逻辑的、顺理成章的	用大概念和大帽子堆砌，内在逻辑混乱不堪，外在表述则语焉不详、不知所云
2	温和而富有建设性的	极端的、激烈的，恨不得见谁灭谁
3	平等而有力的，大隐于无形	居高临下的架势，但外强中干；声音大，但内在苍白与窘迫
4	本着善意和诚意，更多地具有和展现对自己或他人的客观批判	抱怨、发牢骚、过分表现自我、不务实

李老板开办地板厂多年，在长三角算是成功的企业家。他最大的缺点恐怕是刚愎自用，这一点从他参观了多家优秀企业后的话语中就可以看得出来：“也就是那个样子嘛，要是我，还会发展得更大”“其实我们也完全可以做到”“他们的规模还没有我的大呢”……

有一次，同在中国做生意的倪先生热情邀请李老板考察他在美国的地板销售公司。李老板考察回来后，非常高兴，并想道：原来在美国做地板生意是这么容易，我何不像倪先生那样在美国进行销售呢？于是，他把想在美国做地板生意



的计划告诉倪先生，倪先生听到后没有反对，只是善意地提醒他要慎重，并且特别注意与某些不讲信用的华人做生意时，一定要先打款后发货。李老板口头答应，心里却认为：恐怕倪先生嫉妒我，怕我日后成为他的竞争对手吧。过了些日子，倪先生还主动发了一个信息给李老板询问这边的进展。信息内容如下：

尊敬的李××总经理：

我以我的品德和经验，充满善意地提醒您：您目前在美国市场的开拓方式是很危险的，不符合美国市场营销的基本原则，三年之内必出大事，到时您将欲哭无泪。这种提醒纯属善意和对您的爱护，也是我应尽的责任。时间会说明一切的，仅供您参考。

我们可以随时通电话。您的这种方式国内很多商家十几年前就已使用，可谓前赴后继。我看到一家家中国公司像您这样做，最后的结果几乎都是债务缠身，退货成堆，具体经手人蒸发，厂家喊冤，资不抵债。美国绝不是一个完全市场、价格说了算的国家，它还有伦理基础，你们公司到了不可收拾的那一天，将是我们最不愿意看到的。请相信我的判断，不过，时间能证明我所说的一切！

倪××

虽然有倪先生提醒在前，但李老板却根本没有听进倪先生的话，很快就与一位实际上很落魄、移民到美国后做小生意的罗先生取得了联系，并在没有任何预付款和抵押的情况



下，一次性向罗先生发了45个集装箱的地板。结果，产品很快被销售一空，但销售速度如此之快却是因为罗先生是按市场价价的1/3出售这批地板的。

结果可想而知，李老板与罗先生在美国打起了官司。官司最后是李老板赢了，法律判决用罗先生的一套房子作为赔偿。尽管不能赔偿所有产品的款，但多少也补偿了一些，这让李老板心理平衡了少许，至少他在自己的员工面前能抬起头来。但让他万万没有想到的是，根据美国的法律，当居住权与其他经济纠纷发生矛盾时，必须以居住权优先。罗先生因为仅有现在居住的一套房子，所以还不能作为赔偿拿去拍卖掉，只有等他死后房子才能归李老板。

这就是盲目自信、总认为自己一切都比别人优秀，而不把友善的提醒当回事的后果。

李老板的事情在其他企业主眼中也许被认为是不应该犯的错误，但窥一斑见全豹，在企业管理中，利用批判性思维来解决问题却是必须具备的管理智慧。

对于企业经营而言，一定要理性，不能投机。企业主通常通过某种思维或机遇或一定的人脉关系而成功地赚取了第一桶金，但在以后的经营过程中，是否还能沿用赚取第一桶金的模式来经营企业，对这一点是否考虑清楚，对于一夜暴富的企业主非常重要。企业主绝不能永远以赚第一桶金的方式持续地经营自己的企业，并且自以为是，认为自己第一次都马到成功了，以后就应该也会成功的这种



想法非常幼稚。第一桶金只能代表过往的成功，不能决定未来。

同时，企业主应该清醒地意识到，敏锐的市场判断力不等于稳妥的管理能力。企业管理蕴含众多客观规律，过去的成功经验不能成为永续发展的法宝。事实上，经验不一定都能很好地被运用到现实管理中，甚至许多时候还会起反作用。

因此，企业主永远不要以一种成功模式经营企业，而永远要以企业一线的实际和充分调研为决策的根本。这就意味着在管理的过程中需要不断反思，不断否定自己。

在否定自己方面，德胜洋楼公司做得非常到位。其创始人聂圣哲先生天生有一股强大的拗劲，似乎永远在否定自己，永远在否定昨天。对于德胜而言，永远不去谈昨天的成功，而只是考虑市场需要什么新东西，考虑人与人之间通过产品的纽带建立的情感，同时带来福利情感和管理平等情感；对过去取得的任何成就从来不拿出来炫耀，而是迎接一个又一个来自自己对自己的挑战。

2013 年年终晚宴照例在苏州一家五星级酒店举办。这已经是第 11 次举办这样的大型活动了，而且的确是一次足够圆满的活动。但是，本着否定自己的做事原则，这次活动一结束就第一时间召开总结会，活动的时间是从晚上 6 点持续到 8 点半，活动时长不过就 2 个半小时。但谁也没有想到，总

结会竟然用了 12 个多小时。

为了总结这次活动的成败情况，在活动结束后的第三天，凡是参与此次活动的策划组、接待组、后勤保障组、演出组、设计组等共 48 人，从早上 8 点开始召开总结会，一直到晚上 8 点多才结束。为节约时间，午餐和晚餐都用的是快餐。

总结会议对取得的成功只略谈了 1 分钟，但对存在的问题和新的建议提出了 24 条。现摘要一部分内容如下表所示。

序号	要解决和落实的事情	内容要点	责任人
1	主桌改革	宴会大厅主桌太靠近演出舞台了，演员表演时可能会扬起飞尘。建议取消主桌，改成两排，组成“人”字形桌，每位嘉宾分餐用餐	
2	提前确定摄影师、摄像师	(1) 预约好时间，请做导演的聂圣哲先生教每位摄像师如何掌握广角、全景、中景、远景以及特景拍摄技术 (2) 在酒店增加一个合影的背景板，安装两盏灯，便于集体合影 (3) 500 人分别与演出人员合影时，要预先准备好笔和纸，先请被拍摄人员手持一张纸，由摄影师拍摄一张可以辨别姓名的照片，再拍摄一张正常照片，以便照片冲洗后能辨认每个人并将照片迅速分发给每个人	

(续)

序号	要解决和落实的事情	内容要点	责任人
3	圣诞晚宴保健措施与紧急情况的处理方案	(1) 医务部提前备用好急救药箱，药箱内配备速效救心丸、麝香救心丹、晕车药、腹泻用药、流感用药、止血用品等 (2) 医务人员要佩戴显眼标识，以便大家辨认 (3) 配备一部应急车辆，并贴上应急标识，在停车场准备好随时起动 (4) 对晚宴中有可能出现的突发疾病、意外受伤等紧急情况，立即采取医疗救护措施并送往医院	
4	拟定和补充完善酒店发生紧急情况的人员撤离预案	紧急情况分类如下： (1) 火灾或爆炸人员撤离方案 (2) 抢劫或绑架人质处置方案 (3) 电力供应故障预案 (4) 地震自救及逃生方案	
5	吸烟问题	在宴会厅、酒店走廊、厕所等公共区域吸烟是危害他人身心健康（被视为没有修养）的行为。如果有吸烟的习惯，请到专设的吸烟区；吸烟要表现出绅士风度	

对于成功尚且如此，那么如何对待失败呢？

有时候，房屋盖好了，但投入使用后，才发现一些原来设计上的漏洞。例如，总觉得有的地方应该再加一个电梯或楼梯；有时候，涂料该用国外多年前就使用到现在、实践中



证明经久耐用的产品，却在一念间，为了省事或节约时间，用其他涂料代替了，结果出现了一系列意想不到的问题。

成功后，采用否定自己的态度，会让德胜的工作和活动不断精进。德胜的员工做事非常谨慎和细致，在别人甚至客户眼里，德胜人做得已经让他们足够满意了，但德胜往往还要不断地追求完美，这就促使他们不断地否定自己。

否定自己，不仅意味着在成功的基础上否定，从另一个角度而言，也意味着能在失败时进行自我否定后，重新振作并站起来。这就是德胜人的性格。

（注：表格部分内容改编自王冉《要批判性思维，不要批判式思维》。）



在意别人

某企业举办年会，在一家不错的星级酒店。虽然是一家新兴企业，但发展势头迅猛，员工平均年龄不到 30 岁，朝气蓬勃。年会的气氛很热闹，有各种自导自演的创意节目，连酒店的服务人员服务完毕在旁边等候的时候也忍俊不禁。这家公司有些特别，总经理发言安排在年会的最后环节，发言内容当然也主要是对今年的工作总结和来年规划。在发言的末尾，总经理请所有员工全部起立，面向距离身边最近的服务人员，给予他们最热烈的掌声。他说：“感谢你们今晚为我们所提供的服务！”员工一开始有些诧异，但随即响起真诚而热情的掌声；服务员更是惊诧：从来没有客人在这样的场合特别在意过他们的存在并对服务表达感谢！

每天中午，你去公司附近的餐厅吃饭，写字楼附近最缺乏的一定是干净、方便、百吃不厌的餐厅，但凡口味稍好又价格适中的餐厅，每到中午定是人满为患。你看到一个空位置，不亚于发现新大陆，这时你会怎么办？立即冲过去坐下，还是在坐下前多问一句：“请问这儿有人吗？我可以坐吗？”或许这不是拥挤的餐厅，而是人并不多的小饭馆、车站、麦



当劳、咖啡厅等，你看见空着的位置，是否会多问这一句。

换个场景，这会儿是你来得早，已经有了不错的位置，宽敞而舒适。但转眼，来吃饭的客人逐渐多了起来，你是否会主动把放在空位置上的包或其他东西腾开，让找座的客人看到有空的位置。

就一句话，但可以看到你是否在意别人的存在。

有一位朋友，每次你和他谈事情，会发现他如果答应做这件事，必定会说一句话：“好的，没问题，我在某日某时帮你弄好。”之后，他从来都是在这个时间点内完成，未失信过。他不仅对身边的人、公司的同事如此，对不太熟的人也是如此。有人好奇，问他为什么对谁都讲这句话。他回答得很简单：“大家请我做这件事，之后一定是等着的。我说清楚时间，就不必让人焦急等待，也可以放心地安排其他事情了。”

相信你身边也有很多这样的人：收到邮件或短信一定是第一时间回复，哪怕只是最简单的两个字“收到”而已；如果进电梯早又下得晚，一定是尽量靠里站，为后进电梯的人腾出空间；走出任何房间，关门一定是轻的，绝不会因无心的一声摔门而让留在房间的人目瞪口呆；无论和谁见面，会根据情况提前到达，绝不会让人苦等，如果碰上意外情况，一定及时联系等待的人……

我去过很多企业，见过不少的前台，多半会在前台或接待室放置一些企业内部刊物或杂志。这也是因为企业在意每



一位来访者的存在，为其等候时考虑的。但此中也有差距，比如，有些企业的杂志早已过期或破旧不堪，让人实在难以有阅读的兴趣，相比之下就是一个形式了。

还有一种现象：朋友结婚时邀请你，你也许会抱怨道：“这个月又有人结婚，我又要行礼金了。”而朋友结婚不邀请你时，你也许更会抱怨道：“结婚也不告诉我一声，就是不把人放在眼里”。这就是典型的处处只想着自己的奇怪现象。

德胜洋楼著名的波特兰小街坐落在一条马路的一侧，企业的门口，除了有我们常见的门卫和岗亭，还很自然地在门口拐角处用心地摆了一张桌子和两把椅子，桌子上放置了纸巾盒和烟灰缸，以及一把在夏天会撑起的遮阳伞。它是做什么用的呢？这是德胜为来访客人和过路行人提供小憩方便的。

在德胜的文化中，在意别人的存在有两层意思：一个是你自己做得怎么样；另外一个是你对他人的影响怎么样。德胜要求每人都必须做到以下三点：

第一，开会或约见，至少提前 3~5 分钟到达。

第二，离开一个地方前，要把这个地方恢复得与原来的状态一样，甚至比原来的状态还要好。

第三，能不麻烦别人的事，尽量亲自去做。

这三点看起来非常简单，但却不是每个人都能做到的。说白了，就是要多替他人想一想，多替他人分担一些，多做一些。

好人 & 坏人

在德胜看来，一个人的好与坏，一定要从哲学思维角度评判。

在企业里，管理者评价一个员工，绝不能用父母评价子女或者老师评价学生标准。父母总会认为自己的孩子一切都好，因为他们是带着情感看待子女的；老师评价一个学生，往往凭借他们学习的优与差来判断他们的好与坏，或者根据老师个人对男孩与女孩的喜好、孩子的长相等评价学生的好与坏。这些都是片面的。

管理者更不能以员工的业绩评价员工的好与坏。

我们的传统文化里有这么一句话：这个人是很好的，但是这件事情他没有做好，好心办了坏事。或者说，这个人的用意是好的，但他把事情办砸了。

德胜人认为，这种传统的价值观并不完全正确。事实上，我们只能以事论事，最后只能以事论人。打个比方，如果一个人的心是所谓好的，但他一辈子办的事情都是损人害人的坏事，那么这个人就是一个坏人；反之，如果这个人的心是所谓坏的，但他一辈子干的都是好事，那么这个人就是一个好人。



与传统文化里惯性思维所形成的认知不同的是，我们认为好人和坏人是通过他所做的事情及最后的结果来表现的，而不是他心好不好。

有一次，德胜一位员工驾车拐弯时，撞伤了一位骑自行车逆行的女子。按照公司的规定：①先抢救人，把她第一时间送到医院检查；②全部医疗费由公司垫付；③配合公安部门做好一切救治和赔偿工作。

事情最终得到了很好地解决。自始至终，这个女子的家人和亲戚没有找德胜任何麻烦，还从心里感激德胜公司——毕竟事故是女子自己骑自行车逆行造成的。通过这起交通事件，德胜了解到这家非常穷困，父亲是残疾人，儿子在家没有额外收入，母亲患病多年，一直还是卧床不起，家里多年来靠村委会救济，但是有时候难以维济。现在，这个女子是嫁到这家来的，又遇到了车祸，真是一个不幸的家庭。

鉴于这家人心地善良、家风好，与邻里关系也非常好，德胜公司的聂先生说：“这样的家庭人非常好，对好人就不能坐视不管。我们的原则是对好人要更好，对坏人绝不妥协。对这样的家庭，以后每逢传统节日，一定要给予补助。”于是，每逢端午节、中秋节、重阳日和春节，德胜的管理人员就会带上一笔现金及礼品，去这个女子的家里进行慰问，并承诺他们家的小孩子如果以后愿意来德胜工作，可以优先给予录取。



聂先生也曾在另外一个会议上说过，如果这家人非常刁蛮，动不动就兴师动众来找德胜的麻烦，那我们只好和他们打官司了，而且会奉陪到底。德胜除了严格执行法院的裁定外，与这种不讲理的家庭的人永远不打交道。因此，在德胜上下，始终倡导的是做好人、多行善，对邪恶之人绝不容忍。

在我国传统文化里，有思想犯罪和意识形态犯罪两种不同类型。这个理论与西方的理论不同。为什么西方的法律不承认思想犯罪？因为西方对一个人的评价是通过事情表现出来的，而不是通过思想表现出来的。假如你心里再恨一个人，但你没有捅他一刀，你就不构成犯罪。然而，假如你心地是好的，你是为了某个人好，但所做的事南辕北辙，那你这个人本身还是有问题的。如果一个人被自己的儿子欺侮，觉得很痛苦，你想了一下，结果替他把他的儿子杀了。你认为你的心是好，但你办了一件大坏事啊，你就是一个十足的坏人。所以，人的好坏是通过事情表现出来的。

值得强调的是，评价一个人是好人还是坏人，必须建立在遵守法律和规章制度的基础上。在不同的文化背景下，如果一个公民是按照法律和规章制度做事，许多时候，即使他的行为有些过分，但也不能被认为是坏人。

美国《侨报》的一篇报道讲述了一则真实的惨剧：一名单身父亲独自抚养女儿，从小将女儿拉扯大，含辛茹苦地为女儿做着一切，包括亲自为女儿洗澡，即使在女儿长到10岁时也依然如故。有一天，女儿在学校时被老师无意间问道



“在家中谁帮助你洗澡”时，这名小女孩如实回答“是爸爸”。于是，学校报警，当地儿童福利局介入。最终，法庭判决这名10岁的女孩不能和父亲一起生活，要将女孩带走，送到寄养家庭里。但是这名父亲坚决反对，誓死要将女儿留在身边。于是，在警方和儿童局工作人员上门强行要将女儿带走时，这名父亲从厨房抄起一把菜刀，挡在屋门前挥舞着，扬言要与任何人拼到底。出于对自身和女孩的安全考虑，前来的警员掏出枪将这名父亲击毙了。

美国这所学校规定：一般孩子长到六七岁时，父母就不能帮助异性的孩子洗澡了，女孩应该由母亲来帮助洗澡，男孩应由父亲协助。六七岁的孩子上小学后，在校老师一般会讲到这个问题。美国老师大多会更注重孩子的隐私，会更多地询问孩子在家由“谁来帮助洗澡”“是否有身体触摸”等。若女孩子回答“在家由爸爸帮助洗澡”，学校必然会报警。

这件事本来是为了帮助小女孩健康成长的，但最终却导致了惨剧的发生。当然，我们不能就此认为学校老师和警察就是坏人，因为他们都是按照规章制度和法律做事的。

一个人是好人还是坏人和所谓心的好坏无关，更与一个人的文凭、学历高低没有任何关系。事实上，如果一个人的学历和能力非常高，那他做坏事的隐秘性和危害性可能比常人更大。在德胜看来，一个人，无论他的文凭高低，只要他是勤劳的，他在这个社会中就可以找到一份可靠的、有保障



的工作，就有立足之地。

如果一个人认为文凭很重要，在没有文凭的情况下，通过欺骗获得了一张假文凭，但连起码的主谓宾定状补都分不清，那他是经不起考核的。假证件是不可饶恕的、极不诚信、触碰底线的行为。

看待人的好坏，要从哲学思维角度出发。在用人方面，对待一个人的优缺点也要抱有同样的态度：往往一个人的优点越明显，在某些方面的缺点也比较明显。因此，在用人时，要善用他的长处，避其短处。比如，有些人喜欢案头工作，有些人则擅长对外交际，不能“一刀切”。

总之，一个人是好人或坏人，不能单纯凭借自我感觉或大家对他的印象如何，而要从尊重和平等的角度出发，辩证地来判断和分析好或坏。



复制环境

很多管理者、企业去德胜参观，做法和感受不一。有些人抱着疑惑的心态来看，德胜到底好在哪里，一边看一边质疑，最后的看法可能是德胜也不过如此。这些人除了满足了自己的自以为是之外，什么也没有带走。有一些人则是带着好奇、求知的心态来看，也是看德胜好在哪里，一边观察一边认真揣摩：这个做法我是不是能在自己的企业采用？于是，这些人参观和学习一遍之后，获得了不少启发和借鉴。无论是上述哪一种参观者，有趣的共性现象是在德胜波特兰小街等地参观时，不管此前的行为举止如何，此时多半来访者都会变得举止更加文明起来，如面带微笑，轻声交流，不随地丢东西或吐痰。

为什么？因为环境，德胜企业文化所营造出来的软环境。

打个比方，这个场景就如同很少有人会在庄严肃穆的寺庙里吵吵嚷嚷，也很少有人会在富丽堂皇的五星酒店里邋邋遢遢一样，这并非人的天性如此，而是所谓“近朱者赤，近墨者黑”的道理。

所以，任意一家企业能否培养出像德胜一样的人才，关键之处并不在于薪酬、待遇，而在于企业从制度、文化等所有因



素所营造的企业软环境。

复制环境与公司所提倡的理念有密切的关系。比如，德胜提出快乐工作与幸福生活，你就可以看到，工作场所的每层楼都有咖啡吧台，并且与办公桌连在一起，健身房、烧烤炉与住宅连在一起，住宿处、餐厅与办公室连在一起，办公大厅看起来就像酒店的大厅一样。工作场所与人的食、宿、行没有太明显地分开，就形成了生活工作化、工作生活化的氛围，让员工没有工作压抑感。

复制环境，是一家企业培养人才所必需的基本条件。



恰因畏惧

冒险家大场满郎是全世界第一位单独徒步穿越北极和南极的人。因为京瓷为他的冒险旅行提供了产品，为表示感谢，大场专门拜访了稻盛和夫。

一见面，稻盛和夫就赞扬大场冒险犯难的勇气，但大场却露出尴尬的神色，并立即否定：“不，我并没有那么神勇。正好相反，我是一个胆小怕死的人。正因为胆怯，我就不能不做细心周到的准备，恐怕这才是我成功的原因。如果冒险家一味大胆，我认为那就是他的直接死因。”

无独有偶，曾经在中央电视台某节目看到一位极限运动挑战者，在接受主持人采访时，也表达了类似观点：“挑战这么多次极限运动都能成功，最关键的因素不是勇气，恰恰是对风险的畏惧，所以一定会做最周密的计划和最细致的准备工作。”

这个世界上奇迹、运气的概率极低，所有的成就都来自扎实的工作和对风险的畏惧。正如某位在外界眼中看来相当成功的企业家在其办公室大大悬挂的八个字却是“战战兢兢，如履薄冰”。



德胜公司认为，对于客户提出的产品创新、施工工艺改进、技术更新、服务程序改变以及一些看似合理的要求，还有配套单位所做的相关工程，我们始终都要保持怀疑的态度和清醒的头脑。没有经过我们审慎的分析、研究和反复的试验，就匆忙改变我们固有的做法，那产生的后果，除了后患还是后患。要像驾驶员开车年限越长，就越担心出事故那样，小心翼翼地对待客户提出的每一项要求和生产的产品。



后 记

做人做事：值得去看德胜

本书斗胆作为畅销书《德胜员工守则》的姊妹篇，围绕德胜（苏州）洋楼有限公司（以下简称“德胜公司”）的做人做事及管理现象而写。德胜公司以人为根本、以事为出发点、从根源上解决企业问题为目的，在尊重职工、安全防范、职工养老、持续发展、遵守人类文明、劳动最光荣、关爱女性、爱的接力、留人用人及不向恶势力妥协等方面做得精彩纷呈，被誉为中国企业管理的经典，受到了国内外人士极大的关注。

翻开这本书，乍看之下颇为有趣，每篇文章都是四字标题，且角度独特。我和深度研究德胜公司企业文化的李墨女士在做了大量德胜案例的搜集和汇总后，对德胜管理现象和模式进行了一定梳理，希望从管理本源、技术和艺术等角度进行观察和提炼。

珠玉在前，从《德胜员工守则》到《德胜世界》，从《德胜管理》到《德胜规矩》，加之网络和报刊媒体对德胜不同角度的报道，不少读者对德胜公司已有了相当了解，其文化和管理制度在读者心中深深扎下了根。在此基础上再写德胜，必定要花费更多心思，寻找更新颖主题。如何能吸引读者的眼球？



只有狠下功夫才能对得起读者和喜爱德胜的粉丝和朋友。

事实上，德胜永远是一本读不尽、读不透的宝典！尽管被业界认为其管理接近完美，但德胜仍在不断推陈出新，不时会有新的、有效解决管理问题的方法和亮点产生。为何有如此持续而旺盛的管理生命力？因为在德胜一贯认为管理无小事，并提出：“用雄鹰般犀利的眼睛，猎犬般敏感的嗅觉，钢铁般坚强的信念，水晶般透明的情怀，来检查公司的每一个瑕疵，把破坏公司价值观的行为扼杀在萌芽状态。”正是因为德胜不放过管理中的任何一个细节，不断进行有效探讨和实践，才让我们有信心，并鼓足勇气将德胜的管理成就进行搜集、整理、总结和剖析，并结合自己在德胜之外的所见、所识、所思，郑重地呈现给读者，让不了解德胜的人有所了解，让喜欢德胜的人更喜欢德胜，力求把德胜常年累月还没有秀过的管理肌肉秀给大家。

德胜文化和管理的核心到底在哪里？这个问题想必不少人思索了很久，但越思考却越难以用只言片语或所谓精深理论来回答。

在德胜看来，做人做事：

越务实越好！

越精细化越好！

越能有效解决实际问题越好！

越能以符合人类文明和价值观引导职工越好！

越让职工心悦诚服越好！



越真诚对待职工和客户越好！

越能让员工以平常心对待生活越好！

越能以追求员工幸福和快乐越好！

越让员工在公司干认为值越好！

越尊重普通职工，让他们充满自豪感和荣誉感越好！

越脱离领导威权思想越好！

越让企业健康发展和良性循环越好！

.....

在做人做事方面，德胜首先提出了“站着要谦虚，跪着要坚强。比如，当歹徒命令你跪下，如果不屈从就砍掉你手指头时，迫于淫威，为了自保，职工是必须要跪下的，但骨子里永远要坚强和不屈服”。其次，德胜提出了“说到不如做到，要做就做最好”的口号，并就此展开了一系列如何做人、如何做事、如何将过程做完美的举措，这在《不说废话》一文中充分体现了出来，并指出滔滔不绝的废话是掩饰无知的表现。第三，德胜还提出了做人要诚实、勤劳、有爱心，做事要不走捷径，以及事情要分为：容易的事和不容易的事，简单的事和复杂的事。容易的事里有复杂的事，简单的事里有不容易的事。既容易又简单的事是最省力的，但往往很难遇到。即使能遇到，可能这件事根本不重要。无论如何，要把企业里复杂的事情简单化，并且要十二万分地认真研究解决。永远记住：简单 $\neq$ 草率；复杂 $\neq$ 认真。

德胜公司是这么讲的，难能可贵的是德胜自成立以来都



是这么做的。一家公司对待日常工作中几乎每一件事都能坚持二十多年保持不变，并且始终如一、不折不扣地贯彻执行，这是德胜公司成为企业管理界的翘楚、让国内外许多大公司都惊叹不已的重要原因。

本书共收取了我和李墨女士 66 篇有关德胜的文章，这些小文写作于不同时间和地点，是点滴心得和思考所成，既聚焦德胜，也放眼各处，毫无惊天动地之言，但求抓到本质、独特有趣、朴实有益。您看到的每篇篇幅都较短，反映的都是德胜真实事例，真诚可信，易于接受，相信您在阅读的过程中已体会到一份轻松和愉悦——基本都是先讲其他人或事，然后围绕德胜公司是如何做人、如何做事方面进行剖析和对比。比如《好人 & 坏人》，谈到了企业应该如何判断人的好与坏，应从法理和哲学角度去考虑，不以一个人的心是好还是坏，或者口头表达去推测，而应以他所做的事来判断。《否定自己》阐述了要打破固有思维，永远要对过去所做的事持不满意、不断反思和精进的态度。《外聘内选》则讨论人才空降还是内选，要根据不同层次的人才、不同经济发展环境、不同阶段企业具体情况来定，不可一概而论。《情绪傀儡》提示了人性的一个特点：在管理者或普通人身上都会出现的是，人容易受情绪控制。人应该尽可能地降低被情感控制而导致错误决定的频率，或充分运用情绪、情感的力量来更好地进行企业的管理和人才的培养。全文还以古今实际事例来证明人的情绪管理是其境界和修为的重要体现。《清水养鱼》一文，对企图在混水中可以摸到鱼的做法进行了无



情的揭露，引用德胜公司创始人聂圣哲的话就是：“水清则无鱼是一种堕落灵魂的无耻借口。”文中还将人们经常随口就提的“道德”划分了三个层次，即：不伤害人；无偿地帮助他人；毫不利己、专门利人。同时指出，第一和第二层次是人人都必须要做到的，第三层次虽然是人类的最高追求，但要完全做到是非常困难的……

想必您读完此书后，已在心中留下了某些片断或文章的印记。

最后，再来谈谈写此书的出发点。

有一次我出差，过安检时行李箱超重 7 公斤，机场工作人员要我支付 490 元，每超一公斤需支付 70 元，我于是将行李箱中的 10 本书取了出来，装到一个手提袋拎到手里随身携带登机，于是，行李箱不再超重，顺利通过了安检。这件事使我认识到一定要考虑到书的重量：即使从出差人的角度考虑，书也一定要减轻重量的。书是用来让读者阅读的，不是长篇累牍让人掂量其重量的。尤其现在早已步入 4G 智能手机、3D 打印和大数据时代，要把读者陶醉在拨弄手机的状态转变到花最少的时间去静心阅读一本书是一件非常奢侈的事情，这给作者写出了一道命题，书除了轻薄、携带方便以外，文章还要短小精悍，发人深思。这本书就是面对这样的现实而做的一次尝试。

与此同时，虽然我们和您未曾谋面，不知道您此时在何地、带着何种心情在阅读这本书，但在我们用心写这本书的时候，脑海中时常出现的是这样一个画面：生活在城市里的人们忙忙碌碌，四处奔波，劳心劳力，整天面对的是大街上



熙熙攘攘的车流，四方高耸的楼房，繁杂的噪音，没完没了的电话和互联网络，难以求得片刻的安宁……但在走进德胜小区的一刻，它们都会被遗忘在红墙和白杨树梢外。因为在这里，自然美是第一眼的主角。你也许会欣赏到池塘里鱼儿在悠闲地游来游去，小区红砖墙被藤蔓覆盖，霹雳藤四季常绿，爬山虎爬满墙面，墙头伸出的凌霄花，每到春夏会浓浓地喷吐出鲜艳的花朵。常有新人被这美景强烈吸引，穿着白纱在红墙前留下永远的一瞥。这里的水景、灌木、绿树、花草都是那般自然舒适，胜似天然造化，各显功力。温馨的环境让人惬意万分，驻足留恋，反复眷顾。

这也是我们希望您在阅读此书时的感受，如果您没有这样的感同身受，那说明我们距离您的要求和想象还有差距。但我们永远坚信：在做人做事方面，德胜总有您想去看看、值得回味的地方。

本书历经两年写作和出版，您在阅读本书后或关注德胜时，欢迎您以微信（zhaolei-laoshanren）或电邮（ip1815@126.com）等各种形式多提宝贵意见和建议，我们会以无比的诚意与您交流，表达由衷地感谢！

德胜（苏州）洋楼有限公司知识产权

与文化中心总经理 赵雷

2015 年 5 月



李墨，国际软技能培训师、促动师，500强讲师，德胜（洋楼）研究者，10年世界500强企业工作经历，曾在AIG子公司、华为等企业任职，擅长为企业定制实施职业化人才培养、培训体系搭建、行动学习等，曾为红牛集团、福特、海尔、宝能地产、方太厨具、通灵珠宝、中国石化、国家电网、中国电信、各大银行等数百家知名企业提供过培训或咨询服务。微信号：leemo61。



赵雷，陕西咸阳人。现任德胜（苏州）洋楼有限公司文化中心总经理，中国建筑学会建筑结构分会木结构专业委员会副秘书长，沧海商学院法人代表、执行院长。在德胜公司连续工作20多年，是全面践行德胜管理体系的人员之一。从事知识产权工作多年，喜欢探讨企业危机管理和平民教育问题。《德胜员工守则》特约编辑，作品有《德胜规矩》（与人合著）。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037



电话服务

服务咨询热线：010-88361066
读者购书热线：010-68326294
010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmpl952
金书网：www.golden-book.com
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版

策划编辑：马厦

投稿热线：010-88379441

做人做事看德胜



Better Practice in Tecsun

如果你承认德胜是一家优秀的公司，不如说它是一所先进的学校；如果你想学习德胜管理体系，不如先去领会它的价值观。我推广德胜并非德胜需要我代言，而是中国企业着实需要标杆。

精细化管理实践家、《细节决定成败》作者 **汪中求**

李墨和赵雷合写的新书《做人做事看德胜》真实生动地描述了德胜洋楼的企业文化精髓：制度约束、做老实人、艰苦奋斗、不走捷径、平等待人、尊重员工、工匠精神、坦诚沟通，让读者肃然起敬！

北京大学管理学教授、美国纽约福坦莫大学商学院终身教授 **杨壮**

德胜是一个“顶天立地”的企业，上追求人类的美好理想，并在实践上达到大部分企业难以企及的高度，下立足于中国人和中国企业的实际，恪守企业的本份，务实细致到极致，为人做事都应如此。

清华大学教授 **曲庆**

我一直倡导不盲目崇拜，但这些年我却成了德胜公司和聂圣哲先生的忠实拥趸。我喜欢德胜，不仅是它在商业上甚或管理上多么成功，更是公司和聂先生倡导的理念。希望德胜公司秉承梁漱溟、晏阳初等民国先贤“国民性改造”的理念，能够给这个社会一些良好的启迪。

南开大学商学院《南开管理评论》编辑部主任 **王学秀**

《清教徒的礼物》将美国三百余年的历史归结为坚定信念、技师精神、道德观念、组织能力，而我们会更惊喜地发现，聂圣哲先生所创立的德胜公司早已在独辟蹊径地实践着其从一开始就倡导的价值观：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。一中一西，异曲同工。

铜陵化工集团新桥矿业有限公司董事长、作家 **钱玉贵**



机械工业出版社
微信公众号



机工大众图书分社微信号：
CMP-best-sellers

上架指导 **企业管理**

ISBN 978-7-111-52638-4

ISBN 978-7-111-52638-4



9 787111 526384 >

定价：45.00元